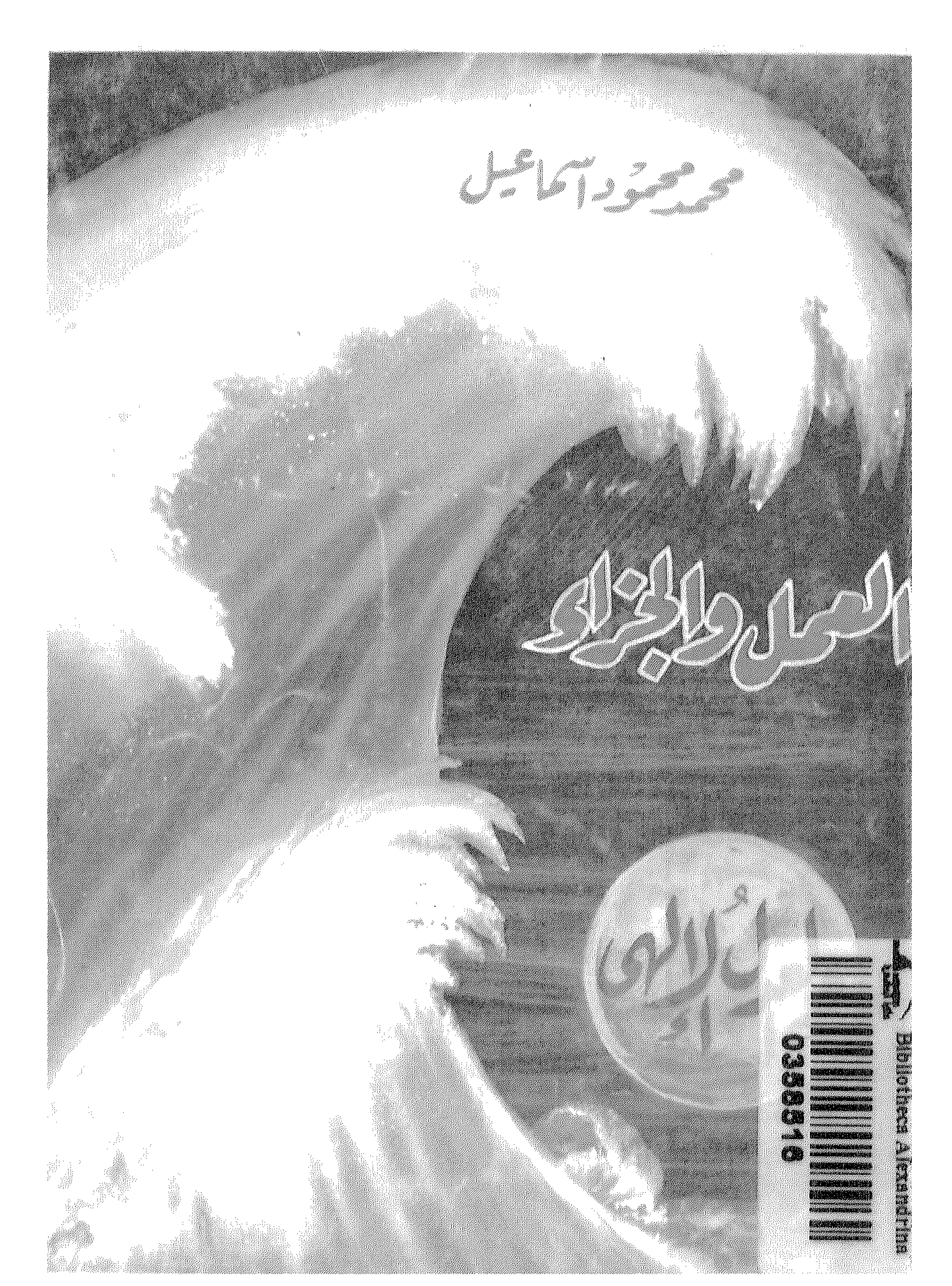
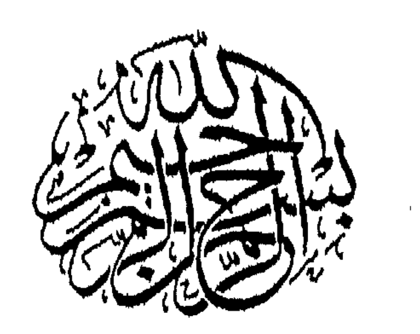


محمد محمود اسماعيل
العمل والجزاء

العمل والجزاء
والعدل الإلهى


بسم الله الرحمن الرحيم

دار النـدوة   ص.ب. ٦٩ أسكندريـة - جمهورية مصر العربية
DAR EL-NADWA, P.O. BOX No. (69), ALEX., EGYPT

محمد محمود اسماعيل

العمل والجزاء

و

العدل الإلهي ..

دار الندوة

الإهداء

الى ابنى أحمد
وكل من أتبع الهدى وابتغى
الصراط المستقيم

أن الله سبحانه وتعالى هو الذى خلق الإسان وهو أقرب إليه من حبل الوريد ، وهو الذى يعلم خائنة الأعين وما تخفى الصدور ، وهو الذى أخرج الإنسان الى عالم الحياة لا يعلم شيئا وأمرد بالعلم ، وخلق فيه وسائل التعلم فقال

والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون من شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون (النحل:٧٨)

وهو الذى أرسل الرسل ليخرجوا الناس من الظلمات الى النور لئلا يكون للناس على الله حجة بعد الرسل ، وهو الذى أنزل علي رسوله محمد صلى الله عليه وسلم كتاباً لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه ، وشرع لهم فيه منهج حياتهم فى مجالاتها المختلفة ليكونوا على بينة من أمرهم ، وليكون كل إنسان مسئولاً عما قدمت يداه ، نتوضح العلاقة التى بين العمل والجزاء والعدل الألهى المحكم ،وصدق الله إذ يقول

من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها وما ربك بظلام للعبيد (فصلت ٤٦)

وإدارة الأعمال من مجالات الحياة التى كتبت فيها النظريات، وتحدث عنها المتحدثون، وأدلى كل خبير برأيه فيها متأثرا بثقافته وتجربته الشخصية،وبالظروف التى مر بها ،ولذلك كانت كل نظرة مثار

جدل بين الناس،وكل منها لها مؤيدون ولها معارضون،وما هذا إلا لأنها من فكر البشر الذين خاطبهم الله بقوله..

ما أوتيتم من العلم إلا قليلا الإسراء : ٨

وشريعة الإسلام التى كانت خاتمة الشرائع السماوية ، والتى تناولت ما تقدمها من شرائع ، وبينت للناس وسائل النجاح والسعادة فى الدنيا والآخرة ،إذا تأملناها وبحثنا فيها بحثا مجرداً من الهوى والتعصب وجدنا فيها كثيراً من أسس الإدارة الناجحة التى تقوم على الإيمان بالله ورسله وكتبه أولاً ، ثم على التمسك بما جاء فيها وتنفيذه عملياً فى ميدان الحياة حتى تظهر حكمة الشريعة الإسلامية وأثرها واضحين فى واقع الحياة ... ونحن نعرض هنا أسس الإدارة فى الإسلام التى وفقنا الله إليها لعلها تكون هاديا لمن يبتغى الصراط المستقيم .

وأسس الأدارة فى الإسلام تنقسم الى ثلاثة أقسام :

اولا : وهو ما يتعلق بعقيدة الرئيس فى العمل .
ثانيا : وهو ما يتعلق بأداء العمل .
الثالث : وهو ما يتعلق بمعاملة المرؤسين .

وهذا التقسيم تقريبى فربما كانت بعض الأسس تدخل فى أكثر من قسم .

محمد محمود إسماعيل

١

الأسس التى تتعلق
بعقيدة الرئيس
فى العمل ....

١

" كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته "

حديث شريف

هذا الحديث يثير عاطفة المسئولية عند الرؤساء ، ويشير الى أن المسئولية يجب أن تكون مشبعة بالناحية الروحية بجانب الناحية المادية ، لأن كلمة (راع) توحى بالحنان والعطف بجانب اليقظة والحرص على مصلحة المنتفعين والمرؤسين ، وهنا يحتم مراعاة الناحيتين الروحية والمادية فى التعامل مع الجميع ، وهذا هو مضمون المسئولية بمعناها الشامل الجامع ، لأن معنى الحديث : أن كل مدير من يدير عملاً يتصل بمصلحة من مصالح الشعب يعتبر مسئولا أمام الله عن إنجاز هذه المصلحة والعمل على راحة المنتفعين بها ، وعن عدم حصول أى فرد منهم عَلَى حقوقه ، كما يعتبر مسئولا عمن يعملون معه فى نيل حقوقهم وفى انضباط عملهم وسلوكهم ، فالوزير مسئول عن مراعاة مصالح الناس الذين تخدمهم وزارته ، وعن موظفيها أداء وانضباطا ، ومدير المستشفى مسئول عن مراعاة المرضى الموجودين عنده وعن علاجهم وعن راحتهم ، وعن الموظفين فيه أداء وانضباطاً ، ومدير المصنع مسئول عن مراعاة إنتاجه وتحقيق الهدف منه فى أداء الخدمة المطلوبة للمواطنين ، وعن جميع العاملين فيه أداء وانضباطاً ،

ومدير المدرسة مسئول عن مراعاة المدرسين والتلاميذ والإداريين بالمدرسة أداء وانضباطًا ، والمدرس مسئول عن مراعاة تلاميذه وشرح المناهج لهم ، وتوصيل المعلومات الى أذهانهم ، ومدير أية مؤسسة سواء كانت تربوية أو اجتماعية أو اقتصادية مسئول عن تحقيق الهدف من إنشائها ، ومراعاتها لتأدية الخدمة المطلوبة منها للمواطنين ، وعن العاملين الذين يعملون معه أداء واضباطاً.

وإعتناق هذا المبدأ أكبر دافع نفسي وذاتي لكل رئيس الى الحرص على مراعاة الأعمال المطلوبة منه ، وبحث ما يقدم إليه من شكاوى والوقوف على حقيقتها حتى يطمئن على وصول الحقوق إلى أصحابها ، وعلى متابعة مرؤسيه ، ومحاسبة من يقصر منهم فى عمله ، ومراقبتهم حتى لا يستغلوا أصحاب الحاجات ويعطوهم حقوقهم من غير إذلال ولا استعلاء ، كما هو مسئول عن إعطائهم حقوقهم وانضباطهم فى عملهم سلوكاً وأداء وإنجازاً .



إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها

(النساء : ٥٨)

قرآن كريم

هذه الآية الكريمة تقرر أساساً هاماً من أسس الإدارة في الإسلام ، وهو أنه يجب أن يعتقد كل إنسان أن كل عمل يكلف به يعتبر أمانة في عنقه ، سواء كان موظفاً أو عاملاً ، أو تاجراً أو زارعاً أو أي عمل من أعمال الحياة .فقد قال بعض العلماء إن الآية عامة في جميع الأمانات التي يحملها الإنسان وهي ثلاثة أقسام :

الأول : رعاية الأمانة في عبادة الله تعالى وهو فعل المأموريات وترك المنهيات .

الثاني : رعاية الأمانة مع نفسه وهو ما أنعم الله به عليه من سائر أعضائه

والثالث : رعاية أمانة العبد مع سائر عباد الله تعالى وهو يشمل جميع المعاملات .

وعلى ذلك فالموظف الذي يكتب إقرار القيام بعمل ما ،والمتعاقد الذي يوقع على العقد للقيام بعمل ما فإنه يكتب إقراراً بتحمل أمانة هذا العمل أمام الله وأمام الناس،ويكون مسئولاً عنه مسئولية كاملة أمامهما

ومعنى أداء الأمانة هنا أداء العمل المكلف به أو المطلوب منه على

الوجه الأكمل ، بما يلزمه من تخطيط وتنفيذ وإشراف والإطمئنان على أنه قد أنجزه على الصورة المطلوبة منه ، وبذلك يكون قد أوصل الحقوق الى مستحقيها ، والحاجات لأصحابها بدون إستغلال للنفوذ أو لحاجة أصحاب الأعمال ، وبدون إستعلاء على أصحاب الحقوق والحاجات قاصداً إرضاء الله تعالى بتنفيذ أمره ، ومن يقصد بعمله هذا الهدف فسوف ينال رضاء الله تعالى ، ورضاء الناس وثناءهم عليه وحبهم له واحترامهم إياه ، وطلبهم له فى كل زمان ومكان ، وسوف يثيبه الله على هذا العمل لأن أداءه بهذه الكيفية فرض على الإنسان ، والذى يتعبد فى أدائه العمل ليكون على الوجه الأكمل المطلوب منه يستحق ثواب الله تعالى ورحمته ومغفرة ذنوبه ، ويكون كسبه حلالاً مباركًا فيه، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (من بات كالا - متعبا - من عمل يده بات مغفورا له) ، وقال عليه الصلاة والسلام : (إن من الذنوب ذنوبا لا يكفرها إلا السعى وراء الرزق)



إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه

حديث شريف

إعتبار العمل أمانة ، وأداءه على الوجه المطلوب الأكمل لنيل رضاء الله تعالى وحسن ثوابه يوجب أساساً جوهرياً من أسس الإدارة وهو إتقان العمل ، وإتقان العمل الإدارى يقوم على ما يأتى :

١- إتباع السياسة الحكيمة التى تهدف إلى الصالح العام وإلى الوصول إلى إنجاز المطلوب بأقل التكاليف ، وفى أقصر وقت ممكن، وعلى أكمل صورة ، وإلى إكتساب محبة الناس ، وتعاونهم وحرصهم على إنجاح العمل وإنجازه ، ودفعهم إلى الإخلاص فيه ، وإلى إستفادة الناس من هذا العمل .

٢- التفكير الهادئ البعيد عن الإثارة والإنفعال والمؤثرات الشخصية ، فهذا يساعد كثيرا على التصور الصحيح للمطلوب ، وعلى وضع التخطيط السليم لإنجازه .

٣- بُعْد النظر ، فيجب أن ينظر الرئيس الناجح إلى المستقبل دائما ، وإلى ما يترتب على عمله الحالى ، ولا يفرح بالنتائج العاجلة ، لأن أى عمل لا ينظر فيه إلى المستقبل عمل مبتور مقضى عليه من أول

وهلة ، ولا يحقق الهدف المطلوب منه .

٤- التخطيط السليم القائم على الإحصاء الدقيق قبل بدء تنفيذ أى عمل حتى تقل الأخطاء ، ولا يتكرر الأداء ، وتتجنب العقبات ، فهذا يساعد كثيرا على الوصول إلى الهدف بعيداً عن المعوقات والتعقيدات .

٥- هذه العناصر السابقة تساعد على الوصول إلى صواب التوقُّع مما يكون له تأثير كبير فى رفع الروح المعنوية للمرءوسين ، وحرصهم على تنفيذ ما يأمرهم به الرئيس لإيمانهم بصواب رأيه ، وسداد تفكيره ، كما تساعد على إنجاز المطلوب فى صورته المطلوبة المشرفة التى تساعد على رواجه .

٦- متابعة التنفيذ حتى يطمئن الرئيس على أن العمل يسير حسب الخطة المرسومة له ، وبذلك يستطيع أن يتدارك الأخطاء فى حينها ، ويقضى على عوامل الفشل والخسارة عند ظهور بوادرها ، ويزيل العقبات عندما تطل برؤوسها ، وبذلك يسير العمل بعيداً بقدر الإمكان عن الأخطاء وعوامل الفشل والخسارة والعقبات فى طريقه المرسوم له ، وبهذه المتابعة يطمئن الرئيس على إنجاز العمل على الصورة المطلوبة التى تحقق الهدف من وجوده .

٤

إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم فسعوهم بحسن أخلاقكم

حديث شريف

إن أي مسئول يتصدى لخدمة الجماهير لا يستطيع أن يكفيهم حاجاتهم المادية كلها ، ولا أن يحقق جميع مطالبهم لأن بعضها يتعارض مع القوانين والقرارات ، وقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم هذه الحقيقة ، فأوجد البديل لها وهو سعة الناس بحسن الخلق ، وهذا ما يستطيع كل مسئول أن يفعله .

وسعة الناس بحسن الخلق لها أساليب متنوعة حسب ما يتناسب مع كل شخص ، والرئيس اللبق هو الذى يختار لكل فرد المعاملة التى ترضيه وتقنعه ، وتخرجه راضياً من عنده ، فسعة الخلق تكون برد السلام ، وحسن الإستقبال ، وجميل الترحاب ، ومد اليد لمصافحة من يريد مصافحته، وتقديم تحية رمزية لمن يدخل عنده ، سواء كان مرءوساً أو صاحب حاجة ، والمخاطبة بأسلوب هادئ ، وبكلمات رقيقة ، والإقناع فى هدوء وبوضوح ، فهذه الأمور التى لا تكلف شيئا تفعل فعل السحر فى الزائر ، وتشعره بأنه يتعامل مع إنسان له قلب ، وله روح ، وعنده فكر سديد ، ومنطق سليم ، وفهم شامل لما يكلف به من أعمال ، وأنه يعامل الناس معاملة إنسانية ، ولديه أخلاق حسنة ، واستعداد للتفاهم

مع الناس ... وهذا الشعور كاف للقضاء على كل ما يجول في نفس الزائر - سواء كان مرءوساً أو صاحب حاجة - من مخاوف وأفكار خاطئة وعلى ماهو فيه من قلق وإنفعال وإرتياب ، فيتبدل الخوف بالأمان ، والأفكار الخاطئة بالأفكار الصائبة ، والقلق بالإطمئنان ، والإنفعال بالهدوء ، والإرتياب بالثقة ، وبذلك تنطبع في نفسه صورة مشرقة عن الإدارة وطريقة المعاملة فيها ، فيقتنع حينئذ بكل ما يقال له وإن كان عكس آرائه الخاصة ، وينصرف راضياً وإن لم يتحقق مطلبه لأنه .. قد إقتنع بكلام من يخاطبه ، وإطمأن إليه ، ووثق فيه ، وعلم أنه لو كان هناك سبيل لإجابة طلبه لتحقق ، كما ينصرف شاكراً حسن اللقاء ، وحسن المعاملة ، وبذلك تسود الثقة بين المواطنين وبين المسئولين عن قضاء حوائجهم ، وبين الرؤساء والمرءوسين ، وتصفوا النفوس ، ويسود العمل الهدوء والإنطلاق بعيداً عن القيل والقال ، وسوء الظن وكثرة الشائعات .

(٥)

إن من نعم الله عليكم حوائج الناس إليكم فلا تملوا النعـــم فتحورها نقما

حديث شريف

نعم الله كثيرة وأنواعها متعددة ، وشكـــرها واجب؛ والشكر المطلوب هو الشكر العملي،أي إستعمـــال النعمة في الوجوه التي شرعها الله سبحانه وتعالى ، أو في عمل يبتغى به مرتضاته ، والإبتعاد عن إستخدامها في ما حرمه اله على عباده ، ولذلك قال الله تعالى لآل داوود " إعملوا آل داوود شكرا -سبأ ١٣) أي أعملوا عملا يدل على شكركم العملي لنعم الله تعالى .

والنعمـة التي ينعم الله بها على الرؤساء هي حاجة الناس إليهم لقضاء حوائجهم ، وهذه من أفضل النعم وأشدها خطراً ، وأوثقها صلة لشعور الجماهير وإحساسهم وأكثرها تأثيراً في حياتهم ، وأصحاب هذه النعمـة أكثر الناس عـرضه للإنحرافات النفسية ، والمزالق المادية ،لأن النفس أمارة بالسوء والشيطان يزين لهؤلاء الغرور وسبل الإنحراف والإستغلال فيقعون في الهاوية من حيث لايدرون ، لأنه يوهمهم أن بيدهم مقاليد الأمور ، وأنها ستظل بأيديهم مادامو علي قيد الحياة ، فيتصرفون كيف يشاءون ، وكما يحلوا لهم ، ويستغلون موقفهم كيفما يريدون ، ويستعلون على الناس ، وبذلك يقعون في حبائل الشيطان ،

وينزلقون الى سوء المصير ، وصدق الله إذ يقول :

" وما أبرئ نفسي إن النفس لأمارة بالسوء إلا ما رحم ربي إن ربي لغفور رحيم" (يوسف :٥٣)

والذين يرحمهم الله من هذه الفئة هم الذين يدركون أن حاجة الناس إليهم نعمة يختبرهم الله بها ، وأن هذه النعمة ستزول يوما ما ، وكما قيل لبعض الأمراء (لو دامت لغيرك ما وصلت إليك)وأن الواجب عليهم شكر هذه النعمة ، وشكرها يكون بقضاء حوائج الناس بدون إستعلاء عليهم، أو إذلال لهم"، أو إستغلالهم في المطالب الشخصية ، بل يقضونها لهم وهم يعلمون أن هذا حقهم ، وإن الله سخرهم لتوصيله إليهم ، ولذلك حذر الرسول صلى الله عليه وسلم في نهاية الحديث الذين لا يقدرون هذه النعمة حق قدرها فلا يقضون حوائج الناس ، ويستعلون عليهم ، ويذلونهم ، ويستغلونهم في مطالبهم الشخصية ، حذر الله هؤلاء من سوء العاقبة والجزاء العادل من الله تعالى وهو أن تنقلب هذه النعمة إلى نقمة ، ونعم الله كثيرة ولا يستطيع أي إنسان أن يعرف كيف ينتقم الله منه إذا لم يشكر هذه النعمة الشكر الواجب.

والرئيس الذي يؤمن بذلك تراه يبحث دائما على حقوق الناس سواء كانوا مرءوسين،أو أصحاب حاجات ويرحب بهم إذا قصدوه ،ويسر لقضاء حاجاتهم،لأنه يعتبر عمل هذا نعمة أعطاها الله له،وليس ضامناً ما يأتي به الغد،فربما إحتاج الى أصحاب الحاجات الذين يأتون إليه،لأن كل إنسان في هذه الحياة صاحب حاجة سواء كان رئيساً أم مرءوساً،وهي بيد غيره فمن يسر على الناس قضاء حوائجهم يسر الله له قضا حوائجه.

وقضاء حوائج الناس بهذا الإيمان من أسمى العبادات ، ومن الأمور

التى حث عليها رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال :

(من كان فى حاجة أخيه كان الله فى حاجته)

وليس معنى الحث على قضاء حوائج الناس أن يخالف الرئيس القوانين والقرارات لتنفيذها ، فهذا ذنب كبير ، وخطأ عظيم يقع فيه من يفعله لأنه يعتبر خائناً للأمانة التى حملها ، وإنما تقضى حوائج الناس ما دامت تسمح بها القوانين والقرارات ، فإذا لم تسمح بها يكون الإعتذار اللطيف لصاحب الحاجة ، وإرشاده الى الطريق الصحيح لقضاء حاجاته . فالدين النصيحة كما يقولون .

بهذه العقيدة يسعى المسئولون الى تضاء حوائج الناس بدافع ذاتى ووازع دينى ، وإرتياح نفسى ، ويطمئن كل صاحب حاجة على قضائها بدون إستعلاء أو إذلال أو إستغلال ،وبذلك تسود القيم السامية والثقة فى المسئولين ، وتحفظ كرامة الناس ، ويقضى على شائعات السوء ، وإفتراء المغرضين ، وهذا من عوامل رقى المجتمع .

٦

رحم الله امرأ عرف قدر نفسه

ـــــــــــــــ حديث شريف

تضع الدولة الهيكل الوظيفى لكل إدارة حتى يعرف كل موظف مسئوليته ، والحدود التى يتصرف فيها ، والأعمال التى يجب عليه آداؤها ، ويلتزم بذلك فى سلركه الوظيفى، فلا يتعدى على سلطة من هو أعلى منه فيحرج نفسه معه ، ويثير غضبه عليه وتتوالد الخلافات والنزعات على أمور قد حددها الهيكل الوظيفى ، ولا دافع إليه سوى تعدى المرظف على حدود رئيسه، وتجاوزه حدوده.

والرئيس الذى يعرف قدر نفسه ، وحدود عمله لا يتعدى على سلطة مرءوسيه فيلغى شخصيته ، ويفقد كيانه ، ويضيع مكانته ، ويحرمه من لذة عمله ،ويثير حقده عليه وغضبه على تصرفه ، ونفوره منه ، فيدبر له المكايد ، ويتحين الفرص للإيقاع به إنتقاما منه لأنه أفقده شخصيته ، وحرمه من إثبات ذاته ، فيسوء التوتر فى العلاقات مما يؤثر على سير العمل ، ويعمل على تعطيله ، ويضع العراقيل فى سبيل إنجازه على الصورة المطلوبة.

فإذا إحتفظ كل رئيس بشخصيته،وحافظ على مكانته ، وإلتزم بإشرافه على الأعمال التى يديرها ،وأعطى كل مرءوس صلاحياته

والفرصة الكافية ليثبت كفاءته فى عمله ، وأشعره أنه فى حالة إختبار مع وظيفته فسوف يحاول أن يفهمها ويؤديها على الوجه الأكمل حتى يثبت جدارته بها ، ولا يعطى فرصة للطاعنين فيه ، والمتربصين به ،..
وإذا فعل كل رئيس هذا فسوف يكسب مرءوسيه له ، وإخلاصهم فى عملهم ، وإتقانهم له ، لأنه أعطاهم الفرصة التى أثبتوا فيها ذاتهم ، ووجدوا فيها أنفسهم ، وبذلك لا يوجد ما يعكر صفو العمل ، يملأ النفوس بالضغينة والكراهية،ولا يوجد تربص كل فرد بالآخر ، ومحاولته الإساءة الى سمعته،وتأويل تصرفاته بما يتفق مع ما يجول بخاطره ، وإنقضاء وقت العمل فى سلوك لا صلة له به ، بل فى سلوك يضر به .

فالرسول عليه الصلاة والسلام ينبهنا فى هذا الحديث الى وجوب أن يعرف كل إنسان قدر نفسه ، ويقف عند حدوده ، مفهوم الحديث يحذرنا من التعدى على حدود الآخرين ، فإذا ساد هذا السلوك فى المجتمع الوظيفى ، إرتاحت النفوس وإطمأنت ، وتآلفت الأرواح وتحابت وإستطاع كل موظف أن يؤدى، عمله فى إطمئنان ، ومحبة وإستقرار ، وبذلك ترقى الوظائف بموظفيها ، ويرقى سلوك الرؤساء مع المرءوسين ، وينعكس أثر هذا على تأدية كل وظيفة خدماتها للمواطنين ، فتؤدى لكل مواطن خدمته ، ويعرف الموظف الذي سيؤديها له ، وبذلك تتحدد معالم الطريق أمام أصحاب الحاجات فيسلكونها مطمئنين ، واثقين من أنهم سوف يحصلون على الخدمة التى يريدونها بدون تضارب فى الآراء أو إغتصاب للإختصاصات ،. أو وضع عقبات فى طريقها ،وهذا من مميزات الإدارة الناجحة التى تقدر مسئوليتها إزاء المواطنين .



ولا تزر وازرة وزر أخرى

فاطر :١٥

قرآن كريم

يجب على كل من يتصدى لتحمل مسئولية إدارة عمل أن يكون أهلا لها ، وأن يكون مستعداً لتحمل نتائج الفشل كما يكون مستعدا للتمتع بثمار النجاح ... ولا يمكن أن يكون كذلك إلا إذا عرف العمل الذى يديره ، والهدف المطلوب منه ، والوسائل التى تؤدى الى إنجازه ، وأن يكون على دراية بتسلسل وإرتباط بعضها ببعض ، حتى يستطيع متابعة هذا العمل فى جميع مراحله ، ويكتشف الخطأ فى أول حدوثه ، وعوامل الفشل عند بدء ظهورها ، فيتدارك الخطأ ، ويقضى على عوامل الفشل ويتجنب العواقب الوخيمة ويصل الى الأهداف المرجوة .

وهذا يتطلب أن يندمج المدير فى جو إدارته : فيعايش عمله ، ويتابع سيره ، ويراقب إنتاجه ، ولا يمر عليه شئ لا يفهمه ، ولا يقع حادث إلا ويعرف أسبابه ، ولا يتوقف عمل إلا وهو علي بينة من أمره ، ولا ينقص إنتاج إلا ويعرف السر الذي وراء هذا النقص .

هذا هو المدير الناجح الذى يحرص دائماً على نجاح إدارته ، وتفوق عمله ، وإمتياز إنتاجه ، ويعمل دائماً على أن تحقق إدارته الهدف الذى

وجدت من أجله وهو الذى لا تخفى عنه صغيرة ولا كبيرة عن ادارته ، وهو الذى يستطيع أن يتدارك أى خطأ ، ويقضى على أى فشل ، بل ويحول الفشل الى نجاح ، وبذلك يسير العمل فى خطواته المرسومة ، ويحقق أهدافه المنشودة ، ويصبح بذلك جديرا برئاسة العمل الذى أسند إليه .

أما المدير الفاشل فهو الذى يتقوقع فى مكتبه ، ويدير عمله بكالماته التليفونية ، ورسائله الورقية ، لا يحرك قدما ، ولا يرى عملا ، ولا يباشر إدارته مباشرة فعلية ، ويعتمد فى التنفيذ إعتماداً كلياً على مساعديه ومرءوسيه ، ويسلم إليهم قيادة العمل التنفيذى ، فلا يعرف كيف تسير إدارته ، ولا يفهم عملها ، ولا يتابع إنجازاً، ولا يراقب إنتاجه ..... فإذا حدث خطأ أوتحقق فشل ألقى المسئولية على مساعديه وموظفيه وعماله ظانا أنه بذلك قد نجا من المسئولية ، وسلم من المساءلة ، ولكنه بذلك أدان نفسه ، وأثبت فشله ، وتحمل وزره .

وهذا خطأ كبير فى فهم الإدارة ، لأن مدير أى عمل هو العقل المفكر له ، واليد المحركة له ، وهو المسئول أولاً وأخيراً عن كل صغيرة وكبيرة فيه ، سواء أصاب فى أسلوب الإدارة أو أخطأ ، فهو المسئول عن مساعديه ، وموظفيه وعماله ، وعن آلاته وصيانتها ، وعن كل ما يحدث داخل إدارته ، وهو واجهة هذا العمل التى ينعكس عليها آثار النجاح وآثار الفشل ، عاقبة الإتقان ، وعاقبة الإهمال ، نتيجة الصواب ، ونتيجة الخطأ وهو الذى سيكون أول من يسأل فى حالة الفشل كما سيكون أول من يهنأ بالنجاح ، فمن العيب الكبير أن يلقى أى مدير مسئولية إدارته على غيره ، ويحمله نتيجتها ، ويهرب هو منها لأنه

بذلك يضع اللبنة الأولى والأخيرة فى القضاء عليه كمدير عمل ، ويحكم على نفسه بالإعدام فى ميدان إدارة الأعمال .



فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت
فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف
عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر

(آل عمران : ١٥٩)

قرآن كريم

هذه الآية تبين عوامل الإرتباط النفسى والقلبى بين الرئيس والمرءوسين،كما تبين الوسائل التى يستطيع بها الرئيس أن يجذب إليه مرءوسيه ، ويقيم معهم علاقة حب وإخلاص ، ومودة وصفاء ، علاقة إنسان بأخيه الإنسان الذى يجب أن يكرمه ويحترمه ، ويعطيه شخصيته الإنسانية التى من الله عليه بها ، وهذه العلاقة قد تدفعهم إلى التعاون معه فى العمل ، وبذل الجهود الصادقة لرفع مستواه .

وهذه الوسائل خمس هى : لين الجانب ،و رقة القلب ،و العفو عمن يصلحه العفو ،و طلب المغفرة لهم من الله ، والتشاور فى الأمر .

فلين الجانب من أسباب إستئناس الإنسان لأخيه الإنسان ، وإستئناس المرءوس لرئيسه ، وشعوره بمعاملته الإنسانية ، وأخلاقه الرقيقة ، ونفسه العالية ، وهذا الشعور كاف للتقارب بين الإثنين ،

وتفاهمهما معا ، وثقة أحدهما با لآخر ، ودفع المرءوس الى أن يبوح لرئيسه بكل ما تكنه نفسه نحوه ، وبكل ما يجول بخاطره من أفكار ، وبكل ما مر به من تجارب ، وبكل ما يحتوى عليه العمل من إسرار ، وبكل ما يجرى فى مجال العمل من مواقف وآراء .

فبلين الجانب يكسب الرئيس مودة مرءوسيه ، ويعرف أفكارهم ، ويقف على تجاربهم ، ويعرف أسرار العمل ، ويكون على دراية بكل ما يجرى فى إدارته من مواقف وآراء لا يستطيع أن يصل إليها بنفسه ، ويكون على بينة بكل ما يحدث فيها ، وهذا مما يساعده فى نجاح عمله، وإتخاذ القرارات الصائبة التى ترفع مستوى العمل ، وتجعله ناجحا فى إدارته .

ورقة القلب دليل الإدارة الإنسانية التى تؤمن بأن الإدارة ليست أوامر تصدر ولكنها أهداف تحقق ، ولن تتحقق الأهداف إلا بالإسس الإدارية التى نتحدث عنها ،و رقة قلب الرئيس تدفعه الى العطف على مرءوسيه عطفا هادفا الى الصالح العام وإلى إثارة الغيرة على العمل والحماس له ، كما أنهاتدفعه الى معاملتهم بالحسنى ، وهى المعاملة التى تقوم على اللين من غير ضعف ، وعلى الحزم من غيزر قسوة ، فهى معاملة تشعرهم بأنهم يعملون جميعا فى حقل واحد، لهدف واحد ، بشعور واحد و إخوة متحابين متعاونين بدون خروج على قانون أو مخالفة لقرار .

وليس معنى رقة قلب الرئيس أن يكون سلبياً مع الخاطئين فيتغاضى عن خطئهم ، ولا أن يكون متهاونًا مع المفسدين فيتركهم يعيشون فسادا فى مجال عملهم ، فهذا مفهوم خاطئ عن الرئيس ذى

القلب الرقيق ،لأنه يجب أن يواجه المخطئ بخطئه ، ويوجهه عند أول خطأ ولا يعاقبه ، فإذا تكرر خطؤه ولم يستجب للنصح كان لابد من العقاب الرادع له ولغيره ، كما يجب أن يقف أمام المفسدين وقفة تصدهم وتمنعهم من الفساد فإذا لم يمتنعوا عن الفساد كان الجزاء الذى يوقظهم من غفلتهم ، ويكون عظة لغيرهم ، وبذلك يعرف الجميع أن رقة القلب ليست معناها ترك الخطأ والفساد والتهاون فى العمل ، وترك التسيب يعيث فساداً ، لأنها حينئذ تكون ضعفا مفسداً ، ونهاوناً مخجلاً ، وتفريطا مرفوضا فى حق العمل المكلف به ، بل يجب أن يعرفوا أن رقة القلب هى التصرف المناسب لكل موقف مع الجمع بين تقدير ظروف المرءوسين وبين ما يقتضيه صالح العمل حتى يسير العمل فى طريقه المرسوم .

والعفو عن المسئ الذى يصلحه العفو يشعر المرءوسين بأن رئيسهم يميز بين إنسان وإنسان ، وبين مسئ ، ومسئ ، هو رجل يفهم من يتعامل معهم،ويعامل كلا منهم بالمعاملة التى تناسبه ... فإذا ما ساوى بين جميع المسئين فى المعاملة ، كان معنى ذلك أنه لا يفهم كل مرءوس من مرءوسيه ، وبذلك يعطى الفرصة للمسيئين أن يتمادوا فى إساءتهم ، فيضطرب جو العمل ، وينتشر الفساد فيه .. ولكن إذا عفا عن المسئ الذى يصلحه العفو فقط شعر المرءوسين بأنه لا يتصيد الأخطاء لهم ولا يتعقبهم وينتهز الفرصة لعقوبتهم ، ولا يتعمد إيذاءهم ، ولا يتبع إسلوب العقاب إلا مع من لا يصلحه العفو حتى لا يتمادى فى إساءته وإهماله عمله ، وحفاظا على حسن سير العمل وإنجاز المطلوب منه .

بهذا يشعر المرءوسين بسمو أخلاقه ،وحرصه على الإنسان قبل المال وعلى الخير قبل الشر ،وعلي العمل قبل العقاب ، وعلى علاقته الطيبة قبل إشعارهم برئاسته ، ويفهمون أنه صاحب فلسفة فى العفو والعقاب ، وصاحب مبدأ فى إدارة الأعمال ، وعقيدة يسير بها فى الحياة ، وأن هدفه إصلاح النفوس لا توقيع العقاب ، ومصلحة العمل الذى كلف بإدارته لا الإيذاء ، وأن غايته إنجاح عمله ، وتحقيق الغرض الذى إنشئ من أجله ، وبذلك تسود العلاقات الإنسانية بين الجميع ويسير العمل نحو الهدف المأمول .

وطلب الرئيس المغفرة من الله للمذنبين من مرسيه شعور يدل على حبه لهم ، وعطفه عليهم ، وحرصه على طهارتهم نفسياً وقلبياً ومادياً وعلاقة وتعاملاً ، كما يدل على إيمانه بأن هذه الطهارة عنصر جوهرى فى شخصية العامل الذى يطلب منه أن يؤدى عمله بإتقان ، وينجزه على ما يرام .

وربما يقول إنسان : أمدير هو أم شيخ واعظ فى الإدارة ؟ ولكن المتعمق فى المعنى يجد أن أى إنسان يطلب من الله مغفرة ذنب إنسان آخر يعمل معه فمعنى ذلك أنه يطلب نقاءه وصفاءه وطهارته من عوامل الفساد النفسية والإنحرافات اللاأخلاقية ، وتقريبه من كل عوامل الخير وإبعاده عن كل عوامل الشر .

والخير هنا هو تطهير جو العمل من عوامل الحقد والحسد والكراهية ، وسيادة جو المحبة والأخوة والعلاقات الإنسانية بين الجميع حتى يؤدى العمل المطلوب على أكمل وجه والشر هنا هو إنتشار الحقد والحسد والكراهية وسيادة جو العداء والفرقة والعلاقات السيئة بين

الجميع ، فيؤدى هذا إلى الأهمال وتعطيل العمل وإنجازه على صورة لا يرضى عنها الجميع ، ومن ثم يتعرض الجميع للمساءلة والعقاب .

وأيضًا فإن طلب الرئيس المغفرة لمرءوسيه يدل على إنه يتمنى لهم أن يعيشوا معتصمين بدين الله تعالى بعيدين عن الشبهات ، ومواطن الزلل ، وأفعال السوء ، لأن من حام حول الحمى يوشك أن يقع فيه. ويبين لهم أن أفضل ما فى الوجود هو طهارة الإنسان نفسياً وقلبياً وماديا وعلاقة وتعاملاً ، وهذه الطهارة أعلى درجات الكمال التى يصبو إليها كل فرد فى الحياة.

ودليل طهارة الإنسان سلوكه فى حياته ، سواء فى بيته أو فى عمله أو فى علاقته الإجتماعية ، أو فى أى مجال من مجالات الحياة .

وإذا شعر المرءوسون بشعور الرئيس هذا نحوهم عملياً ، ووجدوا هذه الطهارة فى سلوك رئيسهم كان قدوة لهم فى هذا السلوك الدينى العملى الذى يعتبر المؤثر الأول فى حسن سلوكهم أخلاقياً وفى العمل ، وفى حسن علاقتهم مع بعضهم ، وفى تعاونهم ، وفى أداء العمل المطلوب منهم بإتقان وإخلاص ، وفى إنجازه فى الميعاد المحدد له ، كما يفهمون أن الدين عنصر أساسى فى الإدارة الناجحة التى تنشد الكمال دائما ، وهى بذلك ترضى ربها ، وترضى مرءوسيها ، وترضى جمهورها وتقضى مطالب أصحاب الحاجات إيمانا منها بأن هذا واجب إنسانى قبل أن يكون واجباً وظيفياً ، وتؤدى رسالتها للمجتمع بدافع من العقيدة والإيمان بالله ، والحرص على رضائه ، لا بدافع الكسب المادى ، والنفاق الإجتماعى ، وهذا أسمى الدوافع وأحثها على أداء العمل الذى يكلف به الإنسان على أكمل وجه .

أما الوسيلة الخامسة وهى التشاور فى الأمر فسنتحدث عنها فى أساس مستقل.

٢

الأسس التى تتعلق بإدارة العمل

١

وشاورهم فى الأمر

آل عمران ١٥٩

قرآن كريم

إن كل رئيس مهما كثرت قراءاته واتسع إطلاعه ، ومهما إكتسب من خبرة ، ومهما مرّ به من تجارب لا يمكن أن يعتمد على نفسه إعتمادا كليا فى إدارة عمله، بل لا بد له من صفوة من مساعديه يستشيرهم ، ويستعين بآرائهم ، ليعرف منهم مالم يعرفه ، وليضيف إلى علمه علمهم ، وإلى خبراته خبراتهم ، وإلى تجاربه تجاربهم ، وإلى رأيه آرائهم ، فتثرى معارفه ، وتنمو خبراته ، وتكثر تجاربه ، وينضج رأيه ، وهذا كله يكون نبراسا له يستضئ به فى إدارة عمله ، ويوجهه إلى الوجهة المثلى ولذلك أمر الله سبحانه وتعالى بالمشاورة فى الأمر .

والرئيس الواعى المدرك لحقائق الأمور ، ويريد الإستفادة ممن حوله يصطفى أهل الخبرة العظيمة ، والتجارب المتعددة ،وأ لآراء السديدة من مرءوسيه ، ويقربهم إليه ويجعلهم أهل مشورته ، وموضع ثقته ، فيعرض عليهم مشروعاته ومشاكله ، ويستمع إلى آرائهم ، ويناقشهم حتى يصل إلى القرار السديد و بذلك يعطى شخصيتهم حقها ، ويشعرهم بتقديره لهم ، وثقته فيهم ، ومحبتهم وإحترامهم . ويبادلونه

الثقة ويلتفون حوله ، ويكونون عيونه ، وخير أعوان له، فلا يبخلون عليه بخبرة أو تجربة أو رأى ، ويسرعون بتقديم النصيحة عندما يرون خطأ أو إنحرافا لأنهم يعتقدون أن الإدارة إدارتهم ، وأن العمل عملهم ، وأن أى رأى خطأ أو إنحراف سوف ينسب لهم . وإن أى تقدم أو تحسين سيكونون هم سببه ، فيدافعون عن وجودهم وعن آرائهم وخبراتهم و تجاربهم وعن أعمالهم ، ويحرصون على رفع مستواها ، وسير العمل فى الطريق الذى يوصل إلى بلوغ الهدف المراد ، وعلى إنجاحه وإنجازه على الصورة المطلوبة المشرفة ، وعلى بلوغ أهدافه وتحقيق الغرض منه، وبذلك يطمئن الرئيس على أن العمل يسير على مايرام فى أحسن صورة وعلى رفع مستوى الإنتاج وعلى إنجاز العمل بصورة يفخر بها ، وتحقق الهدف المنشود منه.



فاسألو أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون

(الأنبياء :٧)

قرآن كريم

هذا الأساس يتصل بالأساس السابق وهو وجوب إصطفاء أهل الخبرة العظيمة ،والتجارب المتعددة ، والآراء السديدة لمشاورتهم في كل ما يتعلق بالعمل ، حتى يستفيد بذلك في قرارته ، وفي تصرفه في المواقف التي يتعرض لها . فأحياناً يفاجأ الرئيس بسؤال عن شأن من شئون عمل لا يكون على دراية به ، أو ليس متأكداً من الإجابة عنه ، فأيهما الصواب أن يجيب عن السؤال إجتهادياً ، وقد يخطئ ، وقد يصيب ، أم يرجع إلى المختصين ليستفسر منهم عن الإجابة الصحيحة ؟

لاشك أن الرجوع إلى المختصين والإستفسار منهم عن الإجابة الصحيحة هو الصواب ، لأنه حينئذ سيستفيد ثلاثة أشياء :

١- إكتساب معلومة جديدة أو تصحيح معلومة عنده

٢-الاجابة الصحيحة

٣-ثقة السائل فيه .

لأنه إن أجابه خطأ فسوف يكتشف خطأه ، ويعلم إنه غير أمين في الرد على من يسأله ، وحينئذ لا يثق في كلامه حاضراً أو مستقبلاً،

أما إذا أعطاه موعداً للرد ، وأجابه الأجابة الصحيحة فحينئذ يعلم أنه أمين على الإجابة ، وفى تعامله مع الناس ، وإذا كان إمينا فى القول وفى التعامل فسيكون أمينا فى العمل ، غالبا ، لأن الأمانة صفة إذا إتسم بها الإنسان كانت لازمة له فى حياته .

نعم ، يجب أن يكون رئيس العمل عالما بكل ما يتصل بعمله ، سواء كان قوانين أو سير عمل ، ولكن هناك تفاصيل دقيقة لا يمكن أن يستوعبها إلا رئيس القسم المختص ، ولذلك يكون هو المرجع دائما لرئيس العمل ، ولذلك تقسم الإدارات إلى أقسام ، ويرأس كل قسم موظف مطلوب منه أن يستوعب كل كبيرة وصغيرة خاصة بهذا القسم .

وليس عيباً أن يؤجل الرئيس الإجابة عن سؤال يوجه إليه لكى يستفسر عن إجابته ، فكل إنسان معرض للنسيان أو الشك أو عدم العلم عما يسأل عنه ، ولذلك يجب الرجوع إلى المختصين لتكون إجابته صحيحة وقد قال على بن أبى طالب : "من سُئل فقال لا أدرى فقد أجاب"

وإذا ساء هذا المبدأ اطمأن كل مرءوس أو صاحب حاجة إلى الرئيس الذى يسأله وثق فى كلامه ، فيأخذه قضية مسلمة ، وتترسخ الثقة بين الجميع .

والرئيس اللبق هو الذى لا يعطى الآخرين فرصة للحكم عليه بجهله قوانين العمل التى يسير عليها ، ولا بالقرارات التى تتعلق به ، ولا يوقف نفسه موقف الحرج بل يعمل دائبا على إستيعاب كل ما يتعلق بعمله ، نظرياً ومادياً ، قوانين وقرارات ، إجراءات وعلاقات حتى يكون خبيراً بكل ما يتعلق بإدارته وبالعمل الذى يباشره ، ومدركا لدقائقه ،

وعليماً بما يجرى فى إدارته حتى يكون موضع هيبة وإحترام الآخرين ، وينظرون إليه جميعاً نظرة تنم عن الإجلال والإكبار .



وذكر فإن الذكرى تنفع المؤمنين

الذاريات : ٥٥)

قرآن كريم

العالم في تجدد مستمر ، والحياة في تطور متلاحق والعلماء يأتون كل يوم بنظريات علمية جديدة ،..

والإنسان يعيش في خضم الحياة وتزاحم أحوالها وتواليها ، وهو يهتم دائماً بكثرة مشاغلها وما يفاجأ به من مشكلات يحاول حلها ، وعقبات يحاول التغلب عليها ، وربما تطغى هذه الأمور على ما يقوم به من أعمال ،ولذلك فهو في حاجة إلى نوعين من التذكر الأول وهو ما يتعلق بنوعية العمل : وهو التذكر بكل جديد في العالم وفي الحياة من إختراعات جديدة ، ونظريات علمية حديثة ، وخاصة فيما يتعلق بعمله ، وذلك حتى يستطيع الإستفادة بكل جديد في مجال عمله ، فيطبق عليه أحدث النظريات ، ويدخل في أحدث الإختراعات فيرقى مستواه تخطيطاً وعملاً وإنجازاً وإنتاجاً ، وهذا لا يتم إلا عن طريق تدريب المرءوسين في فترات متلاحقة حتى يقفوا على كل جديد في ميدان عملهم ، ويدربوا عليه عملياً ، ويطالبوا بتطبيقه في عملهم حتى يظهر أثره في تفكيرهم وفي طريقة عملهم وفي إنتاجهم ، وفي طريقة حلهم للمشاكل التي تعترضهم . و... فبهذا النوع من التدريب تتجدد

معلوماتهم ، وتنمو معارفهم عن أعمالهم ، ويكون على صلة دائمة بكل جديد فى ميدان عملهم فيرقى إنتاجهم ، ويلحقون بالعالم فى تطوره المستمر ، وتجدده المتلاحق ، ويساير إنتاجهم أحدث إنتاج فى البلاد المتقدمة ، ويدخل مجال المنافسة مع بقية بلاد العالم جودة وإتقاناً رجالاً وتفوقاً فنياً . ومن هنا كان التدريب ضرورة من ضروريات رقى الإنتاج ورفع مستواه ، وهذه هى فائدة التذكير .

النوع الثانى من التذكير هو ما يتعلق بسير العمل : وهو تذكير المرءوس إما بشئ نسيه ، أو بعمل حان وقت تنفيذه ، أو بواجب يجب عليه أن يقوم به ، ومن هنا كانت الإجتماعات الدورية بين الرءوساء والمرءوسين من لوازم الإدارة الحريصة على إنجاز المطلوب منها ، لأنها فرصة لتذكير المرءوسين بواجباتهم ، وبالأعمال التى حان ميعاد تنفيذها ، وبالأمور التى يجب تعديلها ، وبالمشكلات الطارئة وطريقة حلها .. كما أنها فرصة لتبادل الرأى فى ما يعترض العمل من عقبات ، ولتنبيه الرئيس إلى أشياء ربما كانت خافية عليه ، أو لم ينتبه إليها ، ومن ثم كان إستمرار هذه الإجتماعات من ضروريات الإدارة ، وإنعاش دوافع العمل ، تذكيراً بالمطلوب أداؤه ، وتنبيها إلى الواجبات ، وحثا على أداء الأعمال حتى لا يتعثر تنفيذ الأعمال بأسباب يمكن تداركها قبل حدوثها أو بعقبات يقضى عليها عندما تظهر بوادرها ، وهذا من فوائد التذكير .

وهذه الإجتماعات من أسباب الترابط الروحى والعملى بين الرئيس ومرءوسيه لأنهم يعيشون فترة من الزمن فى جو من الألفة والتحرر من قيود العمل والإلتزام الوظيفى ، والإنطلاق فى التعبير عن آرائهم ، وتبادل خبراتهم . فإذا أضفى الرئيس على مثل هذه الإجتماعات جو المرح

والترويح عن النفس ، وإبتعد عن قيود الرئاسة إستطاع جذب العاملين إليه وكوّن معهم صداقة دائمة متجددة تعتبر من أسباب النجاح فى إدارته ، كما يستطيع أن يدفعهم إلى التعبير عما يكنونه فى أنفسهم ، وإلى إستخراج ما عندهم من خبرات ومعلومات عن العمل مما يكون له تأثير كبير فى تحسين طريقة إدارته ، وفى التخطيط لعمله ، وفى تطوير علاقاته مع الآخرين ، وفى طريقة تعامله مع مرءوسيه مما ينعكس أثره على سير العمل وإنجازه بإخلاص وإتقان ، ورفع مستواه كماً وكيفاً ، وهذا من أسباب سمو الإدارة وتطويرها ، ونجاحها ، ووصولها إلى هدفها المنشود .

٤

المؤمن كيس فطن

حديث شريف

الكيس حسن الفهم - الفطن . الحاذق الفاهم هذا الأساس يبين أهم الصفات التى يجب أن يتصف بها الرئيس المسلم وهى الكياسة والفطنة ، أى حسن الفهم والمهارة فى العمل وهما يتطلبان ما يأتى :

١- خبرة كافية بالعمل الذى يرأسه حتى يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه.

٢- دراسة الأعمال التى فى إدارته دراسة وافية حتى يكون على بينة بكل منها .

٣- معرفة دقائق الأعمال حتى تكون عنده صورة كاملة عنها

٤- مراحل العمل بحيث يعرف سير العمل فى إدارته ومتابعته

٥- معرفة الهدف من كل مرحلة حتى يستطيع أن يقيمها التقييم الصحيح .

٦- معرفة صلة المراحل ببعضها بحيث يستطيع تتبع أى عمل فى جميع مراحله

٧- معرفة المطلوب إنجازه منه ، والوسيلة للوصول إلى تحقيق ذلك

٨- زيارة مواقع العمل زيارة ميدانية لتكون معلوماته من مشاهداته

الميدانية .

٩-الإحتفاظ بسجل يشتمل على كل ما يتعلق بإدارته وأعمالها وموظفيها .

١٠- فهم كل شخصية من شخصيات مرءوسيه ورءوسائهم ليتعامل مع كل منهم المعاملة التى تناسبه ، وليضعه فى المكانة التى يستحقها .

والرئيس لا يمكن أن ينجح فى إدارته ، ويثبت وجوده فى قلوبهم إلا إذا كان يحسن فهم العمل الفهم القائم على العلم العميق ، والخبرة الواسعة ، والمشاهدة الميدانية ،ويزن الأمور بميزانها الصحيح ، ويقدر كل موقف التقدير اللازم ، ويكون عنده من بعد النظر ، وسعة الإدراك ، وصحة الإستنتاج ما يمكنه من التكهن بما يحدث فى المستقبل ، وبذلك تكون قراراته سديدة مؤثرة في العمل وفى مرءوسيه .

هذا هو حسن الفهم فى الإدارة ، وهذه هى المهارة فيها ، وأى مدير لا يفعل ذلك ، ويعتمد على التقارير التى يقدمها إليه مرءوسوه هو .. مدير مكتبى غير عملى ، لا يستحق المكان الذى يجلس إليه لأنه يمكن أن يخدعه مرءوسوه ويغرروه، ، ويكذبوا عليه فى تقاريرهم ، ويعطوه صورة مخالفة للواقع ، ثم تنكشف الحقيقة له عندما يصدر قراراً ويتبين إنه فى واد والعمل فى واد آخر ، وإنه بعيد نظرياً وعملياً كل البعد عن إدارته وليس له فيها سوى مكتبه الذى يجلس عليه ، وحينئذ يعرف مرءوسوه إنه بعيد عنهم وعن عملهم وواقعهم كل البعد فتسقط مهابته ، ولا تسمع كلمته ، ولا يحترم قراره ، وتضعف شخصيته ، ويفقد تأثيره فى عمله .

إن الرئيس الكّيس الفطن هو الذى يشرف بنفسه على كل صغيرة

وكبيرة فى عمله ، ويحمل كل مرءوس تبعة عمله ، ويعطيه صلاحيات كاملة حتى يستطيع أن يحاسبه محاسبة دقيقة إذا أهمل فى عمله ، وهو الذى يتأكد من صحة التقارير التى تقدم إليه بمطابقتها على الواقع فى زياراته الميدانية ، وبذلك يعيش فى واقع عمله ، ويسبر غوره ، ويعرف ما يجرى فيه معرفة واقعية ، وحينئذ يكون قراره سديداً ، وحكمه على مرءوسيه صحيحاً ، وإنجازه سريعاً ، وإنتاجه رفيعاً ، وبذلك تكون شخصيته قوية ، وكلمته مطاعة ، وقراره حاسماً ، وإدارته حازمة.

(٥)

لا تغضب

حديث شريف

سأل رجل رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يوصيه ، فقال له " **لا تغضب**" ، نعم . إن من مميزات الرئيس الناجح عدم الغضب الذى هو من .. أسس الإدارة الإسلامية ، فهو لا ينفعل بمجرد الأحداث ، ولا يفاجأ به من مواقف ، لأن هذا الإنفعال يفقد الرئيس الإتزان الواجب ، والتفكير السليم ، والتحكم فى المواقف ، وإحكام التصرف ، وبذلك لا يستوعب الموقف إستيعاباً كاملاً ولا يواجهه المواجهة اللازمة ، ولا يفكر فيه تفكيراً عاقلاً ، وبالتالى لا يصدر فيه قراراً مناسباً .. ولهذا كان عدم الغضب من سمة الرئيس الناجح ، الذى لا يغضب وإن غضب الآخرون ، ولا ينفعل مع المنفعلين ، ولا يثور مع الثائرين ، بل يقابل مثل هذه المواقف بصدر رحب ، وأعصاب هادئة ، وحلم كبير ، وينتظر حتى يزول الغضب ، ويذهب الإنفعال ، وتهدأ الثورة ، ثم يبدأ فى معالجة الموقف بما يناسبه ، فهو دائما يملك زمام غضبه، ويتحكم فى أعصابه ، وبذلك يفكر تفكيراً بعيداً عن الأخطاء ، وعن الإنحياز ..

والرئيس الذى يغضب من كل من أو ما يصادفه يفقد ثقة مرءوسيه والناس فيه ، وإذا إشتهر بذلك ربما إستغل مرءوسوه والناس

هذا الضعف فيه ليثيروه دائماً حتى يفقد إتزانه وحكمته والقدرة على التفكير السديد ، ويستطيعوا أن يحصلوا منه على أهداف لم يحصلوا عليها فى حالة هدوئه النفسى ، وإتزانه العصبى ، وربما كان هذا وسيلة من وسائل الإستهزاء به ، وربما يكون موضع السخرية بينهم .. ولذلك فإن الرئيس الذى يتحمل مسئولية عمل ما يجب أن يحتفظ دائماً بإتزانه وهدوئه حتى لا يفوت منه تصرف ناجح، أو فكرة جميلة،أو رأى سديد ، ويستطيع أن يزن كل موقف بالميزان الصحيح ، ويصدر فيه القرار الذى يدل على خبرته وحكمته .

ولا تنس أن كثرة الغضب تؤثر على صحة الإنسان ، وعلى أدائه لعمله ، وعلى علاقته بالآخرين ، سواء كانوا فى العمل ، أو فى البيت، أو فى أى مجال آخر من مجالات الحياة ، وهذا ما يجب أن يتجنبه كل إنسان حتى يحتفظ بصحته ، ويقدر على أداء عمله اداء ممتازاً ، وعلى إتقانه إتقاناً رائعاً ، وعلى إنجازه إنجازا مشرفاً على الصورة المطلوبة ، وفى الميعاد المحدد ،كما يحتفظ بالعلاقات الطيبة مع الناس ، وخصوصاً الذين يتعاونون معه ، ويساعدونه في عمله ، ولهذا كله قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه وقت الغضب** "

٣

الأسس التي تتعلق بمعاملة المرءوسين

١

لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة

الأحزاب : ٢١

قرآن كريم

هذه الآية تبين إحدى طرق التعلم التى شرعها الله للمسلمين وهى القدوة ممثلة فى الإقتداء بالرسول عليه الصلاة والسلام ، فهى تبين أن الرسول عليه الصلاة والسلام خير قدوة إختارها الله للمسلمون، لأنه مثل عملى حى لما يجب أن يكون عليه المسلمين فى علاقاتهم مع بعضهم ،وفى معاملاتهم فى جميع مجالات الحياة ، فهو يهديهم بسلوكه العملى الذى أمره به ربه ، الذى رباه وإصطفاه لهذه الرسالة ، وجعله نموذجا حياً لدينه ، وبأسلوب آخر جعله الإسلام حيا يسير بين الناس ، ولذلك إذا أرادوا أن يعرفوا أمور دينهم وجب عليهم أن يرجعوا إلى ما كان يفعله الرسول صلى الله عليه وسلم ،وإلى أقواله ؛ وتكون هى الهادية لهم فى الحياة ، فيفعلوا ما كان يفعله الرسول عليه الصلاة والسلام ، وينفذوا ما ورد فى أحاديثه عليه السلام ، ولذلك قال الله تعالى " قل إن كنتم تحبون الله فإتبعونى يحببكم الله" آل عمران : ٣١.

والرئيس الناجح الذى يريد أن يكون مرءوسوه على مستوى عالٍ من الأخلاق ، وأن يتمسكوا بصفات معينة يرى أنها لازمة لهم فى

عملهم يجب أن يكون هو نفسه قدوة لهم ، فيتصف هو أولاً بهذه الصفات ويتمسك بها ويكون سلوكه دالاً على إيمانه بها ، وتكون معاملته لهم حافزاً على التمسك بها ، فيشعرون بقيمتها وآثارها فى حياتهم وفى مجال عملهم ، فيغريهم هذا بالحرص عليها ، والإتصاف بها ، فإذا طالبهم يالتمسك بهذه الصفات لم يجرؤ واحد منهم على الإعتراض عليه ، ولا على مخالفة أمره ، ومن يخالف أمره حينئذ يستحق الجزاء الرادع الذى يكون عبرة لغيره .

أما إذا كانت أفعاله مخالفة لأقواله ، وسلوكه مناقضاً لما يطالبهم به من صفات فحينئذ تسهل المخالفة ، ويسهل العصيان ،ويجرؤ المعترض ، فعندما يسأله عن عدم التمسك بهذه الصفات يطالبه بأن يتمسك هو أولاً بها .

وإنطلاقاً من هذه الصفات يجب على كل رئيس يريد أن يتبع مرءوسوه سلوكا معيناً فى العمل أو فى المعاملة أن يبدأ بنفسه فيسلك هو نفسه هذا السلوك حتى يكون قدوة لهم فيه ، ثم يطالبهم بعد ذلك .

وأنواع الصفات والسلوك التى يجب أن يكون الرئيس فيها قدوة لمرءوسيه حتى يتمسكوا بها ، ويسيروا على منواله :

١- إعتقاد كل رئيس إنه راع فى من يرأسهم ،وهو مسئول عنهم

٢- إعتقاد كل فرد أن العمل الذى يكلف بأدائه أمانة فى عنقه يجب أن يؤديها.

٣- إعتقاد كل فرد أن إتقان العمل المكلف بأدائه فرض عليه ، ومحاسب على تركه .

٤- يجب أن يسع كل فرد الناس بأخلاقه إذا لم يستطع أن يسعهم

بأمواله .

٥-إعتقاد كل فرد أن حاجة الناس إليه نعمة من نعم الله عليه ، وشكرها يكون بقضاء حوائج الناس ، وإن لم يفعل ذلك فسوف تكون هذه النعمة نقمة .

٦-يجب أن يعرف كل فرد قدر نفسه فيتصرف في الحدود التي تسمح بها وظيفته .

٧- يجب إلا يلقى أحد مسئوليته على الآخرين هروباً من نتيجة عمله.

٨- وجوب التشاور مع الآخرين إذا إقتضى صالح العمل ذلك .

٩- وجوب الرجوع إلى أهل الخبرة للإستفادة منهم عند الحاجة.

١٠ عدم الغضب وضبط النفس ، وعدم مقابلة الإنفعال بالإنفعال

١١- يجب أن يكون كل فرد فاهماً عمله ، ماهراً فيه . حتى يؤديه على الوجه الأكمل .

١٢-وجوب التمسك مع الآخرين بالكلمة الطيبة حتى يسهل التفاهم و تتوطد المحبة .

١٣- عدم إستفزاز الآخرين حتى يسود جو العمل الهدوء والإستقرار .

١٤- وجوب معاملة كل فرد بإعتباره إنساناً له فكره وأحاسيسه ومشاعره .

١٥- وجوب إعتقاد كل فرد إنه مسئول عن عمله مسئولية كاملة.

١٦ - وجوب إعتقاد أن الثواب والعقاب من عوامل إنضباط العمل وتحقيق الأهداف.

فإذا سلك كل رئيس هذا السلوك توطدت العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين مرءوسيه ، ورسخت الصفات التي يجب أن يتصفوا بها

وصارت سلوكاً لازماً لهم فى الحياة ، وأصبح مثلاً يحتذى للرؤساء الآخرين ، وساد جو العمل المحبة والتفاهم ، والإخلاص والتفانى فى العمل ، وصار الإتقان عقيدة ، وزيادة الإنتاج واجبا وطنياً ... وبذلك يسعد المدير بإدارته ، ويسعد مرءوسوه به ، وينعكس هذا كله على المجتمع سمواً فى الأخلاق ، ورقيا فى التعامل ، ورفاهية للمواطنين ونهضة للوطن فى جميع مجالات الحياة .



الكلمة الطيبة صدقة

حديث شريف

الكلمة الطيبة أساس العلاقات الإنسانية بين الرئيس ومرءوسيه ، وهى البلسم الشافى لذوى الصدور الموغرة ، والمطفئة لنار القلوب الغاضبة ، والمهدئة لأصحاب النفوس الثائرة ، والسلاح القاتل للحقد الكامن فى النفس ، والحسد الذى يطل من العينين ، ولذلك فهى التى يجب أن تسود أسلوب التفاهم بين الرءوساء والمرءوسين ، بل وبين الناس جميعاً فى جميع المجالات .

فبالكلمة الطيبة ترتاح النفوس إليها ويسمو التفاهم بها ، وتتقارب العقول ، فتستقبل الآراء المعارضة برضاء النفوس ، وسمو فكرى ، وتوجد الثقة والألفة بين المتفاهمين ، فيتحدث كل منهم عما عنده من آراء وخبرات ، وتجارب وأبحاث ، وبذلك يقتربون من بعضهم فتزول عوامل الخوف والإنقباض ، وتنهار الحواجز التى بينهم ، ويقبلون على بعضهم بروح يسودها الحب والإخلاص ، فيكون التفاهم مثمراً ، والإقتراحات بناءة ، ويمكن الوصول إلى الهدف المنشود من أقرب طريق.

وصاحب الحاجة أرعن كما يقولون ولكن مقابلته بوجه باش وإبتسامة رقيقة ، وترحيب أخوى يهدئ ثائرته ، ويذهب غضبه ، فيأنس

إلى من بيده حاجته ، ويطمئن إليه ، ويتقبل رأيه وتصرفه بإرتياح نفسى ، وإقتناع عقلى وإن لم يقض له حاجته ، ويحقق له ما يأمله .

ومن هنا يجب على من يلجأ إليهم الناس لقضاء حوائجهم أن تكون صدورهم واسعة ، ووجوهم باشة ، ولقاؤهم حسن ، وألسنتهم عذبة مهما كان صاحب الحاجة منفعلا ، أو ثائرا ، أو غاضبا ، وذلك حتى يمتصوا غضب الناس ، وتستريح إليهم نفوسهم ، ويقضوا على ما عندهم من أنكار خاطئة ، لأن مقابلة الإنفعال بالإنفعال ، والثورة بالثورة ، والغضب بالغضب لا يولد إلا سوء التفاهم ، وسوء العواقب ، وعدم الثقة بين الناس ، فتروج حينئذ الشائعات الكاذبة ، وتظل النفوس متباعدة ، والأفكار متضاربة ، وتتعطل مصالح الناس التى هم فى أشد الحاجة إليها .

ولذلك حث الله سبحانه وتعالى على الكلمة الطيبة فقال" ألم تر كيف ضرب الله مثلاً كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها فى السماء ، تؤتى أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون ".. وذكر مثل الكلمة الخبيثة للتنفير منها ، وللمقارنة بينها وبين الكلمة الطيبة فقال " ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة إجتثت من فوق الأرض مالها من قرار (أبراهيم ٢٤-٢٦)

وفضل الله قول المعروف على الصدقة التي يتبعها أذى أى فضل الكلمة إلطيبة على الإحسان المادي المتبوع بأذى فقال " قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى والله غنى حليم (البقرة :٢٦٣)

والكلمة الطيبة ليست مقصورة على رد السائلين ، بل يجب أن تسود

معاملتنا مع بعضنا : رءوساء ومرءوسين ، أقارب وجيران ، زملاء وأصدقاء ، تجار وصناع ،وفى كل ميدان من ميادين التعامل مع الآخرين، وبذلك يسود البشر بدل الإنقباض ، والمودة بدل العداوة ، والهدوء بدل الإفعال ، والتقارب بدل التباعد ، والإنجاز بدل تعطيل الأعمال ، ويعيش المجتمع أخوة متحابيين هادئين متقاربين متعاونين يحققون أمل وطنهم ، والأقبال على الحياة بقلوب متفتحة ، ونفوس راضية ، وقلوب مفعمة بالحب الخالص ، والآمال المتفتحة ، وصدق الله إذ قال لرسوله .." فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لأنفضوا من حولك(آل عمران :١٥٩)



ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدوا بغير علم

الأنعام :١٠٨

قرآن كريم

ربما يبدو للبعض أن هذه الآية لا صلة لها بأسس الإدارة فى الإسلام ولكن إذا عرفنا سبب نزولها علمنا أنها وثيقة الصلة بهذه الأسس ، فقد قال عبد الرزاق : أنبأنا معمر أبن قتادة قال : كان المسلمون يسبون أصنام الكفار فيسب الكفار الله فأنزل الله "ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدوا بغير علم كذلك زينا لكل أمة عملهم ثم إلى ربهم يرجعهم فينبئهم بما كانوا يعملون (الأنعام ١٠٨)

وإذا تذكرنا قول رسول الله عليه الصلاة والسلام : "الكلمة الطيبة صدقة" وما قلناه من أثر الكلمة الطيبة علمنا أن مخاطبة المرءوسين بألفاظ رقيقة ، وأسلوب مهذب ، وروح طيبة بدون جرح لشعورهم أو الإساءة إليهم ، أو الإستهزاء بهم من عوامل تقوية الروابط وبث المحبة بين الروساء والمرءوسين .

وأيضا إذا عامل الرئيس كل مرءوس عنده كإنسان له شعوره وأحاسيسه وخبرته فإنه يسمو بنفسه أولاً،لأن هذه المعاملة تجعله يتمسك بأسمى الأخلاق،وأرقى الآداب ، ويتحلى بأجمل الصفات،ثم

ينتقل هذا السمو الى الآخرين ثانيا لأن الناس على دين ملوكهم كما يقولون ، وينعكس أثره على مرءوسيه ، فتنتشر هذه المعاملة بينهم ، ويعامل كل منهم زميله كإنسان فيسود السمو الأخلاقى ، والرقى الأدبى ، وأجمل الصفات فى دائرة العمل ، ويظهر أثر ذلك فى رفع مستوى الأداء ، وإرتفاع الإنتاج .

إذا أدركنا هذا علمنا أن الإساءة إلى المرؤسين باللفظ أو باللمز أو بالإشارة لا تتفق وهذه المبادئ بل أن هذه الإساءة من عوامل إستفزاز المرءوسين الذى يدفعهم إلى التعدى على الرئيس ، لأن المرءوس لا يمكن أن يسكت دائما على الإساءة ، وإذا سكت فى المرة الأولى فسوف يرد فى الثانية ، وإذا لم يرد فى الثانية فسوف يرد فى الثالثة ، بذلك يعطى الرئيس فرصة لمرءوسيه للتطاول عليه ، والتجرؤ على إهانته ، والعمل على إزالة هيبته بين مرءوسيه ، وإذا سقطت هيبة الرئيس مرة فلن تعود أبداً إلى مثل ما كانت عليه ، بل سيظل هذا الموقف سبة فى تاريخه، وإذا تجرأ فرد فسوف يتجرأ الآخرين ، وهكذا يسرى هذا السلوك مع الرئيس بين جميع المرءوسين ، وعندئذ لاًّ تكون للرئيس هيبة ، ولا تكون له شخصية ولن يكون له كيان ، فإذا وصل الرئيس إلى هذا الموقف السيئ بين مرءوسيه فسدت الإدارة ، وإستهان المرءوسين برئيسهم ، ولم يهتموا بعملهم ، وسادت الفوضى ، وتعطلت الأعمال ، وهذا كله بسبب إستفزاز الرئيس لمرءوسيه.

أما إذا إحترم الرئيس شعور مرءوسيه ، وحافظ على كرامتهم وأحاسيسهم فلم يتطاول عليهم ، ولم يسخر منهم ، ولم يلمزهم فسوف يبادلونه إحتراماً بإحترام ، ويحافظون على شعوره ، فيتحدثون إليه

بأسلوب مهذب ، ولا تصدر منهم كلمة تمس كرامته ، ويعاملونه المعاملة التى يجب أن تكون بين رئيس ومرءوسيه ، بل ويدافعون عنه فى غيبتهُ فإذا تعرض أحد له بسوء أبدوا له مدافعين عنه ، اعتقادا منهم أن هذا هو ما يمليه عليهم الواجب ، ردا لحسن معاملته ، ورقى تعامله معهم ، وبذلك تسمو العلاقات بين الجميع ، وتنجز الأعمال .

٤

ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فـــى البر والبحر ورزقناهم مـــن الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً

الإسراء : ٧٠

قرآن كريم

هذه الآية تبين أهم أسس الإدارة الإنســـانيـــة ، وهى معاملة كل فرد كإنسان له شعوره وإحساسه ، وعواطفه وإتجاهاته ، وتفكيره وآراؤه .. إنسان كرمه الله تعالى ، وجعله أرفع المخلوقات منزلة ، وأعظمها تكريماً ، وأفضلها وجوداً ، فقد جعله خليفة له فى الأرض ، قال الله تعالى " وإذ قال ربك للملائكة إنى جاعل فى الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إنى أعلم مالا تعلمون (البقرة : ٣٠)

من دلائل تكريم الله للإنسان انه خلق كل مافى السموات ومافى الأرض وسخره للإنسان ليتمتع بالحياة روحيا وماديا ، قال الله تعالى "الله الذى سخر لكم البحر لتجرى الفلك فيه بأمره ولتبتغوا من فضله ولعلكم تشكرون ، وسخر لكم ما فى السموات وما فى الأرض جميعاً منه إن فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون (الجاثية : ١٢-١٣)

وإذا كان الله جل جلاله قد كرم الإنسان هذا التكريم ، أفلا يجب علينا نحن البشر أن نكرمه ويعامل كل فرد منا الآخر كإنسان؟ هذا أمر يجب أن يكون حتى تشعر الإنسانية بوجودها على ظهر الأرض فى هذا العصر الذي طغت عليه المادة ، سيطرت على معظم الناس ، وأصبحت معبود الماديين ، وحتى يشعر كل فرد بعظمة الله وجلال خلقه فى الإنسان الذى جعله فى أحسن تقوييم ، وأصبح كل موقف مستحسن ، وتصرف جميل منسوباً إليه لأنه رمز الصفاء الروحى ، والعلو الخلقى ، والرقى الفطرى فى هذا الوجود .

وإذا أعتنق كل رئيس هذا المبدأ ، وطبقه فى معاملته مع مرءوسيه ، ومع من يتعامل معهم من الجماهير ، كما قلنا فى الأساس السابق ، سوف يسموبنفسه أولاً ، لأن هذه المعاملة تجعله يتمسك بأسمى الأخلاق ، وأرقى الآداب ،ويتحلى بأجمل الصفات ، ويتخلص مماعنده من أخلاق سيئة ، وصفات غير حميدة ، أو يحاول إخفائها فى مجال عمله حتى يظهر بالصورة التى يجب أن يكون عليها الإنسان الراقى .. ثم ينتقل هذا السمو إلى الآخرين ثانياً لأن الناس على دين ملوكهم كما يقولون ، لأن كل مرءوس سوف يحاول أن يتقرب إلى رئيسه عن طريق تقليده أخلاقيا وتعاملاً حتى يكون من المحظوظين عنده وبذلك تسود الأخلاق السامية ، والآداب الراقية ، والصفات الجميلة ، والمعاملة المهذبة المثلة فى معاملة كل فرد زميله كإنسان بين الجميع .

ولنفترض أن هذا سيكون رياء فى أول الأمر ، فربما يتحول إلى سلوك دائم بعد مشاهدة الآثار المترتبة على هذا السلوك روحياً وأخلاقيا وعملياً .ولاشك أن هذا السلوك سوف ينعكس أثره على سير الإنتاج

جودة وإنجازاً .

وصاحب الحاجة إذا شعر أن من يلجأ إليه لقضاء حاجته يعامله كإنسان ، وإنه يحترم إنسانيته وثق وأعتز به ، وصدق كل ما يقوله له فينصرف من عنده طيب النفس ، مسرور الفؤاد ، وإن لم يحقق له المرام

ثم يسرى هذا الأثر فى الوطن والمواطنين رضاء ورفاهية ، وإكتفاء ذاتياً ،وسعادة تعم حياة الجميع بفضل توفير ما يحتاج إليه فى صورة متقنة ، ووسيلة ميسرة لا تكلف جهداً فى التفكير ، ولا عناء فى البحث ، وهذا كله بفضل معاملة رئيس العمل كل مرءوس أو صاحب حاجة كإنسان أحترم فيه ذاته وشخصيته وإنسانيته التى كرمها الله بها وفضله على سائر المخلوقات .

ومعاملة الرئيس لكل فرد كإنسان ترفع قيمته أخلاقيا وإجتماعياً وعملياً .

اخلاقيا : لأن أخلاقه كإنسان هى أرقى الأخلاق لأنه سيسمو أو سيتسامى بأخلاقه - كما بينا سابقاً - لأن فطرة الإنسان تتجه دائما إلى المثل الأعلى إيماناً وسلوكا وتعاملاً ، وصدق الله إذ يقول " فأقم وجهك للدين حنيفاً فطرة الله التى فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون (الروم ٣٠:)

وإجتماعيا: لأن هذه المعاملة تجعله محبوباً بين الناس ، وموضع إحترامهم ، وتقديرهم ، ومحل ثقتهم ، ومعقد آمالهم ، والقدوة التى يقتدون بها فى أخلاقهم وتعاملهم ونظرتهم إلى بعضهم ، وفى حل مشاكلهم وقضاء حوائجهم

وعلميا : لأن حب المرءوسين له ، وإحترامهم إياه وثقتهم فيه تتحول إلى عمل جاد بناء متقن، وإخلاص وتفان فى الآداء ، وإنتاج كثير رفيع المستوى ، وإذلك يرتفع مستوى المواطنين داخلياً ، ومستوى الوطن إجتماعيا وعالميا .

وهذا كله يجعل أمثال هذا الرئيس فى مصاف الرؤساء الناجحين فى عملهم ، المحبوبين عند رؤسائهم ، المقدرين فى وطنهم ، الذين يشار إليهم بالبنان فى كل مكان .

٥

لا يكلف الله نفساً إلا وسعها

البقرة :٢٥٨

قرآن كريم

من مظاهر إحترام إنسانية المرءوس تكليفه بأعمال يستطيع أداءها ، ولذلك كان مما يجب على الرئيس الكيس الفطن ، البعيد النظر ، المدقق فى إتقان عمله ، والمصر على إنجازه فى الميعاد المحدد له على الصورة المطلوبة المشرفة أن يدرس إمكانات مرءوسيه من النواحي النفسية والإجتماعية والمهنية ليعرف قدرات كل منهم ، والعمل الذى يستطيع أن ينجح فيه فيكلف كل منهم بالعمل الذى يتناسب مع قدراته ، حتى يطمئن على إتقانه وإنجازه فى الوقت المحدد له ، وبذلك يضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، فيستطيع حينئذ أن يؤاخذه إذا قصر فى عمله ، كما يستطيع أن يحاسبه إذا أهمل فيه ، وبذلك يحمله مسئولية العمل كاملة ويستفيد من رجوده ، ولا يكون من معوقات الإنتاج أو من عوامل فشل الرئيس فى عمله ، وهذا يساعد الرئيس كثيراً فى نجاح التخطيط الذى أعده ، وفى إستمرار سير العمل فى الطريق المرسوم له جتى ينجز على الوجه المطلوب.

أما إذا لم يفعل الرئيس ذلك ، وسلم أى إنسان أى عمل بلون

دراسة لإمكاناته الفنية فسوف يفاجأ بمن يفشل فى أداء عمله ، أو بمن يتهرب منه لكى يخفى فشله ، ومعلوم أن هناك :كثيرين يرغبون فى العمل للكسب ، وليس عندهم إستعداد لبيان كفاءتهم فى العمل الذى يسند إليهم ، فيتسلمون العمل وعندما يشعرون بفشلهم فيه يتخذون وسائل متعددة لمداراة هذا الفشل ، إما بالإكثار من الأجازات ، او بالغياب ، أو بأية وسيلة أخرى ، ويكونون حينئذ محسوبين على الرئيس ضمن قوة العمل ،وهم مفقودون واقعياً ، فيتعطل العمل ، ولا يحقق الرئيس الهدف الذى ينشده ، ويفشل فى إدارته .

ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب من عوامل راحة المرءوس نفسياً لأن شعوره بالنجاح فى عمله يشعره بأنه يثبت ذاته ، ويسهم بمجهوده فى المجتمع الذى يعيش فيه ، فيندمج فيه ، كما يشعره بمكانته، ويولد الثقة فى نفسه ، كما يشعر بأنه ليس أقل ممن يعملون معه لأنه مثلهم ، ويحاول دائماً أن يرقى بمستوى عمله حتى يثبت كفاءته، وربما ولد هذا النجاح الطموح فيحاول التفوق فى كل عمل يسند إليه حتى يرتفع بمستوى عمله ، ويتفوق على زملائه ، ويحقق آمالاً كان يتطلع إليها ، ويعمل على تحقيقها .

كما أن وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب لا يجعل أحداً من المرءوسين يشعر بفشل فى عمله ، أو بإحراج بين زملائه ، كما لا يجعل بعضهم ينظرون إلى الآخرين نظرة إحتقار أو إزدراء لفشلهم فى عملهم ، فلا توجد البغضاء ، والحقد فى النفوس لأن كل فرد يشعر بأنه مثل الآخرين عملاً وإنتاجاً ، وكفاءة وبذلك يقبل الجميع على العمل آمنين مطمئنين ، متعاونين ، متفانين ، متحابين ، مما ينعكس أثره على سير

العمل وأدائه، وعلى الإنتاج ورفع مستواه فنياً وكمياً ، وصدق المثل السائر (إذا أردت أن تطاع فمر بما يستطاع).

٦

كل نفس بما كسبت رهينة

المدثر :٣٨

قرآن كريم

يوضح الهيكل الوظيفى لكل إدارة لكى يعرف كل موظف عمله ، تحد د مسئوليته ، ويدرك صلته برؤسائه، فيقف كل واحد عند حدود وظيفته ، ولا يتعدى على سلطات الآخرين، ويسير العمل فى نظام معين معلومة تفاصيله ، ومستويات وظائفه ، من غير تداخل السلطات فى بعضها ، وبذلك لا يكون هناك مجال للتسيب فى العمل ، ولا لتميع المسئولية ، بل تكون المسئوليات محددة ، والعمل منضبطاً ، ويكون كل موظف مدركاً تمام الإدراك للعمل المطلوب منه ،فلا يستطيع أن يلقى مسئولية عمله على غيره ، أو أن يتخلى عن مسئوليته أمام رئيسه .

والرئيس الناجح هو الذى يعطى كل مرءوس صلاحياته كلها ، وسلطاته كامله ، ويحمله مسئولية أى خطأ فى عمله ، ويتركه يباشر عمله من غير تدخل فى شئونه ، أو ضغط عليه لغرض معين ، حتى لا يكون هناك مجال للتخلى عن المسئولية عند الخطأ ، اللهم إلا إذا كان هناك موقف يحتاج إلى توجيه وإرشاد فحينئذ يكون من حق الرئيس أن

يتدخل ليرشد ويوجه لصالح العمل ، فإذا فعل الرئيس ذلك كان من حقه ألا يقبل عذراً إن أخطأ مرءوس أو أهمل مالم يكن هناك سبب خارج عن إرادته .. وبذلك يحرص كل موظف على أن يؤدى عمله بنفسه بكل ما أوتى من جهد بإخلاص وإتقان ، غير معتمد على الآخرين ، حريصاً على أ ن يكون عمله سليماً من الأخطاء ، ولا يسمح لأحد غيره بالتدخل فيه ، ويحاسب نفسه على كل خطوة يخطوها ليتأكد من صحة عمله ، ويطمئن دائماً فى طريقة أداء عمله ، ويحاول أن يرتفع بمستواه حتى يظهر كفاءته الفنية فى العمل ، وقدرته على تطويره ليثبت جدارته بما يستحقه من ترقيات أدبية ومالية ، ويحاول أن ينجزه فى ميعاده المحدد بصورة مشرفة حتى يثبت تفوقه على الآخرين ، ويكون دائماً موضع الثناء والتقدير من رئيسه ، وفى مقدمة النابهين من العاملين.

فتحميل الرئيس كل مرءوس مسئولية عمله أمر لازم لإنضباط العمل وحسن أدائه ، والحرص على إتقانه وسرعة إنجازه ، وتحرى الدقة فى كل خطواته .

ولكى يشعر الرئيس مرءوسيه بأنه يعيش معهم ، ومطلع على آمالهم ، وعالم بمايؤديه كل منهم يجب عليه أن يفرق بين المتفوقين والخاملين ، فيقدر المتميزين خلقاً وعملاً ويكافئهم أدبياً ومادياً حتى يثيروا همم الآخرين ، ويدفعوهم إلى أن يحذوا حذوهم ، كما يجب عليه أن يعاقب الخاملين والمهملين ، حتى يكونوا عبرة لغيرهم ، وردعاً لمن تسول لهم أنفسهم أن يكونوا مثلهم .. وبذلك تنتشر روح المنافسة الشريفة فى العمل بين المرءوسين ، ويحاول كل منهم أن ينال شرف

المتميزين ، ويحصل على ما نالوه من مكانه أدبية أو مكافآت مالية ، كما يحاول كل منهم أن يتجنب طريق الخمول والإهمال حتى لا يتعرض للمساءلة ، ويكون فى مأمن من التأنيب والعقاب ، ومن السمعة السيئة التى تضر بمستقبل الإنسان ، وبذلك يرتفع مستوى الأداء والإنجاز ، وتستطيع الإدارة أن تحقق الأهداف المطلوبة منها عن طريق المنافسة فى ميدان إجادة العمل وسرعة إنجازه ورفيع إنتاجه ، وعن طريق تحمل المسئولية التى تجعل كل فرد يغار على عمله ، ويحرص على أن تظل سمعته حسنة ، وأن يكون دائماً فى مقدمة المشهورين بحسن الأخلاق ، وجودة الإنتاج ، وسرعة الإنجاز، والحرص على سمعة الإدارة التى يعمل بها ، حتى يظل أسمها دائماً فى مقدمة الإدارات الممتازة ، وهذا مما يساعد الإدارة فى إداء رسالتها ، وإنجاز أعمالها ، ويجعلها دائما فى مقدمة الإدارات المشهود لها بالكفاءة العالية .



إن الله يأمر بالعدل والإحسان

النحل : ٩٠

قرآن كريم

العدل محقق المساواة ، ومنصف المظلومين ، ومطمئن نفوس القلقين ، ومؤدب المعتدين ، والقاهر للمغتصبين ، وأساس الإستقرار للعاملين ، ومعطى الحق للمخلصين ، .. والإطمئنان إلى قيامه يضمن لكل مظلوم حقه ، ولكل شاك تحقيق شكواه ، ولكل متميز مكافأته ولكل إدارة تحقيق أهدافها .

والرئيس الناجح هو الذى يكون رمز العدل فى إدارته ، والضامن لتطبيقه على مرءوسيه،وهو اليد التى تكافئ من يقيم العدل،ويعمل على توطيد أركانه ، كما أنه اليد التى تبطش بمن يحيدون عنه ، ويتجنبون طريقه ، وهو الحصن المنيع الذى يحمى مرءوسيه ، ويعتصم به المظلومون منهم ، فلا يهدأ حتى يرد إليهم حقوقهم ، وتهدأ نفوسهم وتطمئن قلوبهم ، فيه تسود العدالة ، وتتوطد أركانها فى إدارته ، ولا يستطيع أحد أن يهز أركانها مادام موجوداً فيها .

وطبيعة كل مجتمع يجمع عناصر من فئات مختلفة ، بيئات متباينة ، أن يوجد فيه صراع بين أفراده ، سواء بين الرؤساء والمرءوسين ، أو بين المرءوسين بعضهم مع بعض ، ويعتقد كل فرد أنه صاحب حق وإن

كان مخطئاً فى إعتقاده ، ويظل يناضل ليصل إلى حقه المزعوم ، أويتبين له خطأ إعتقاده .. وبعضهم يعلم إنه ليس على حق ولكنه يريد أن يغتصب حقوق الآخرين ، معتقداً أنه بطريقته الخاصة يستطيع أن يصل إلى ما يريد بالوساطة أو الكذب أو التمويه .. ولكن من الذى يفصل فى هذا الصراع؟ من هو صاحب الكلمة الأخيرة الفاصلة المنهية لأى صراع؟.. إنه توجد إدارة شئون قانونية فى كل عمل ، وبها باحثون ومحققون ، وهؤلاء يجرون التحقيقات ، ويستقصون الحقائق ، ويستقرئون الوقائع ، ثم يبدون رأيهم على حسب مافهموه ، وعلى حسب ما أقتنعوا به وظنوا أنه الحق ، ولكن رأيهم ليس رأياً نهائياً ملزماً ، ولابد من عرض الموضوع على رئيس العمل لأنه صاحب الرأى النهائى ، والكلمة الفاصلة فى كل موضوع يحقق فيه ، ولذلك يجب عليه أن يتحرى الحقيقة ، ويتوخى العدل فى كل رأى يبديه ، ويعتقد أن الله سوف يحاسبه على ما يراه ، ولذلك يجب أن يعطى كل ذى حق حقه حتى تبرأ ذمته أمام الله تعالى .

ولذلك فإن المدير العادل فى أى مكان معقد أمل المظلومين ، وأصحاب الحقوق الضائعة ، والأحقين بالمعاملة المتميزة ، وقاهر من يريدون إغتصاب حقوق الآخرين ، والوصول إلى تحقيق مكاسب لم يستحقوها ، بل أن أخذهم لها يكون على حساب ضياع حقوق الآخرين وظلمهم ... فإذا كان العدل يدين أى رئيس ، وطبقه فى حكمه على نزاع المرءوسين ، وعلى مطالب أصحاب الحقوق نال كل مظلوم حقه ، وحصل كل صاحب حق على حقه ، وقهر كل مغتصب لحقوق الآخرين .. وعلى ذلك سوف يؤدى كل إنسان عمله على الوجه الأكمل ، ويتقنه غاية

غاية الإتقان ، ويخلص فيه ، ويرفع مستواه كماً وكيفاً ، ويفكر دائماً في النهوض به ، لأن العدالة إذا سادت ساد إطمئنان العاملين على حقوقهم ، وساد الهدوء النفسي ، والإرتقاء الفكري ، والتعامل الإنساني، والصفاء القلبي ، والتعاون العملي ، وزال الحقد والحسد من النفوس ، فينصرف كل عامل إلى عمله متفانياً فيه ، مبدعاً في إخراجه، رضى النفس ، منشرح الصدر ، وينعكس أثر ذلك على الإنتاج فيرتفع مستواه فنياً وكمياً بدون حاجة إلى رياء أو نفاق ، لأنه مادام قد توفر الوازع النفسي، والإطمئنان الشخصي ساد الهدوء الروحي ، والود النفسي وحل الوفاق الأخوي ، وسيطر على العمل روح التعاون البناء ، والمحبة المثمرة ، والمودة الصادقة ، وعاش الجميع في أخوة متعاونة ، وتعاون مثمر ، ونفس راضية ، وأدى العمل بروح عالية ، وأفكار بناءة ، وإبتكار خلاق ، وتعاون متكامل ينطبع على العمل إنتاجاً متجدداً ، وجودة رائعة ، وإنجازا متقناً .

أما إذا لم يكن الرئيس عادلاً ، ولا يطبق العدالة في قراراته ومعاملات ، بل يسير حسب هواه ومصالحه الشخصية فهذه هي الطامة الكبرى القاضية على كل سمو في الأخلاق ، ورقى في التعامل ، وإخلاص في العمل ، وتفان في أدائه .والنهوض بمستواه ، والحرص على إنجازه ، كما وأن هذا يفقد المرءوسون الإطمئنان إلى حقوقهم ، والثقة في رؤسائهم ، والإستقرار في عملهم ، وجدهم في إنتاجهم ، لأن الصراع حينئذ سيسود بين العاملين ، وتجدد عوامله فيتجدد في كل حين ، وأهم أنواع الصراع حينئذاك هو الصراع الذى سيكون بين أنصار الحق وأنصار الباطل ، وهذا الصراع طويل ومرير ، فيقضى المرءوسين وقتهم في

المناقشات المتعددة ، والصراعات المعطلة ومكايدة بعضهم بعضاً ، ولا يهتمون بأعمالهم ، فيهملون أداءها بإتقان ، وإجازها فى الميعاد المطلوب، وبالكيفية المطلوبة ، فتتوقف مسيرة العمل ، ويسوء الإنتاج ، وينخفض مستواه ، ولا ينتج المطلوب منه ، فتنهار إقتصاديات الوطن ، ويظل أبناؤه دائما فى حاجة إلى مد أيديهم إلى غيرهم ليعينهم على سد حاجاتهم ، ... وحينئذ تكون المأساة العظمى ، والنكبة الكبرى التى لا ينقذهم منها إلا رئيس عادل ، يؤمن بالعدالة ، ويطبقها ، ويحرص على إنصاف المظلومين ، وإيصال الحقوق إلى أصحابها ، وإطمئنان جميع المرءوسين إلى نيل حقوقهم ، والقضاء على المغتصبين لحقوق الغير ، والإنتهازين الذين يصلون على حساب ضياع الآخرين ، وبذلك يعود العمل إلى مجراه الطبيعى ، ويحقق الإنتاج المنشود.



وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً

الإسراء : ٣٤

قرآن كريم

هذا الأساس الإدارى يعتبر من أهم الأسس التى يبنى عليها الحكم على شخصية كل مدير ، لأن الوفاء بالوعد من سيما النفوس العالية ، والرجولة الصادقة ، والشخصية العظيمة التى تعتز بنفسها ، وتحافظ على كرامتها وهيبتها بين مرءوسيها ، كما أنه من سيما الإدارة الحازمة التى تلتزم بما تعد به ، وتعتبره ديناً عليها يجب الوفاء به حتى تكون كلمتها مسموعة ، وأوامرها مطاعة .

والمدير الذى يلتزم بالوعد ، ويحرص على تنفيذ ما يعد به مرءوسيه يكون دائماً موضع تقديرهم ، ومحل ثقتهم ، وصمام الأمان فى حياتهم ، وتكون له مكانة سامية فى نفوسهم ، ويكون قدوة لهم فى معاملاتهم وفى سلوكهم .

وذلك لأن أى مدير جديد يوضع دائما موضع الإختبار أمام مرءوسيه ليحددوا نوع التعامل الذى يعاملونه به ، ويحاولون أن يكشفوا نواحى القوة ونواحى الضعف فيه ، سواء كانت هذه النواحى تتصل بأخلاقه وبسلوكياته ، أو بتعاملاته المادية ، أو بتصرفاته

الشخصية ، وسواء كان هذا فى عمله أو خارج عمله ، ويتبعون للوصول إلى ذلك وسائل متعددة لإختبار شخصيته ومعرفة هل هى قوية أم ضعيفة ؟.. هل هى قيادية أم منصاعة لغيرها ؟ ..هل هى هادئة أم ثائرة ؟ هل هى عدوانية أم تحب الخير؟.. هل يميل إلى التفاهم أم هو ديكتاتورى فى إدارته؟.. هل هو حريص على المحافظة على شخصيته وهيبته أمام مرءوسيه أم هو لا يهتم بذلك ؟

كما أنهم يحاولون كشف إتجاهاته : هل يميل إلى الخير أم إلى الشر ؟.. هل يحب المال ويحرص على جمعه ، ويتفانى فى سبيل ذلك أم يجعل المال فى المرتبة الثانية فى حياته ويحرص على إنجاح عمله وكسب ثقة مرءوسيه ؟ .. هل يهتم بمرءوسيه ومطالبهم والعمل على راحتهم أم ينظر إليهم نظرة إستعلاء وأنهم مجرد قوى عاملة مطالبة لأداء عمل أم بشر لهم أحاسيس وشعور وأفكار ، وعندهم خبرة يسيرون بها العمل ، ولذلك يجب أن يعامل كل منهم كإنسان له شخصيته ويجب إحترامه وتقديره ؟.

كما أنهم يحاولون معرفة ميوله الخاصة والعامة : هل يميل إلى الثقافة والإطلاع على ما يخص عمله أم يميل إلى قضاء الوقت فى الأندية والتعارف ؟ .. هل يراقب الله فى عمله فلا يرتكب مخالفة فى العمل ولا معصية فى الفعل أم لا يبالى بذلك ويفعل أى شئ يرضى هواه ونزواته سواء كان متفقاً مع ما أمر الله به أم مخالفه غير منكر فى أن الله سوف يحاسبه على عمله هذا ؟

كما يحاولون معرفة أصدقائه ومن يتصل بهم ونوع علاقته معهم ومكان لقائه بهم ، وأين يقضى سهراته ، والمكان المحبب إليه ، وساعة

اللقاء .

بل ربما حاولوا معرفة طريقه معيشته فى بيته ، ويصطنعون مواقف خاصة للوصول إلى معرفة هذه النواحى المقصودة ، ويتتبعون خطواته فى العمل وفى خارج العمل حتى تكون عندهم معلومات كاملة عن كل ما يتصل بحياته ، ثم يبنون تعاملهم معه على ضوء هذه المعلومات .

ومن أهم الصفات التى يحاولون التعرف عليها موقفه مما يعد به هل يفى بالوعد أم يخلفه ؟.. ويحاولون التأكد من ذلك ، لأنه يترتب على ذلك تحديد علاقتهم به ، هل يثقون فى كلامه ووعوده أم لا ؟.. فإذا كان وفياً بالوعد قامت العلاقات الطيبة بينهم وبينه ، وتحققت الثقة الكاملة فى التعاملات والوعود التى تكون بينهم ، فأى وعد يعد به يكون مصدقاً عندهم ، وحافزاً على الجد فى العمل ، ومثيراً لحماس العاملين ، ودافعاً لهم إلى التفانى فى العمل ، والإقبال عليه بروح عالية ، وصدور منشرحة ، ونفس راضية ، ودافعاً إلي السير فى الطريق الذى رسمه لهم ، وإلى تحقيق الهدف المنشود فى أكمل صورة وأجملها ، وأصبحت شخصيته مؤثرة فى حياتهم ، قوية أمامهم ذات مهابة تدفعهم إلى محبته وإحترامه ، وتنفيذ ما يأمرهم به بكل رضا وطواعية ، وأصبح متمتعاً بمكانة عظيمة فى نفوسهم ، ومعقد أملهم ورجائهم .أما إذا لم يكن الرئيس وفياً بالوعد ، فسوف تكون شخصيته ضعيفة ، وموقفه حرجاً ، ويفقد إحترام مرءوسيه له ، وتضيع مهابته من قلوبهم ، وتكون وعوده مثار سخرية وإستهزاء به ، وكلامه لايوثق به ، فلا يسمع له رأى ، ولا تطاع له كلمة ، ولا يهاب له أمر ، ولا يكون لوجوده أثر

عند مرءوسيه ، بل سيكون وجوده مثار غضب منه ، وسخرية به ، وإستهزاء بشخصيته ، وقضاء على إدارته .

وهذا كله ينعكس أثره على سير العمل ، فيخمد النشيط ، ويتوانى المجد ، وتفقد روح المنافسة فى العمل بين العاملين ، لأنه لا أمل فى تحقيق وعد يثير حماس العاملين للعمل ، والتفانى فيه ، والتفكير فى رفع مستواه فيتدرج العمل فى الإنحطاط ، فلا جودة فى الإنتاج ، ولا حرص على الوقت ، ولا إخلاص فى العمل ، ولا علاقة طيبة تربط الرئيس ومرءوسيه ، ولا إنجاز للعمل المطلوب ، مما يجعل جو العمل مكفهراً ، تسوده الكآبة واليأس ، ويتمنى كل عامل أن ينتهى وقت العمل ليفر من هذا الجو المؤلم المقبض ، وبذلك يفقد الرئيس المخلف للوعد العلاقة العاطفية التى يجب أن تربطه بمرءوسيه ، وهذا مؤشر الفشل فى إدارة الأعمال.

٩

من عمل صالحاً فلنفسه ومن أساء فعليها وما ربك بظلام للعبيد

فصلت :٤٦

قرآن كريم

الناس أجناس شتى،وأنواع متعددة فى الإتجاهات والميول والطباع والنظرة إلى الأشياء ، وفى التعامل مع الآخرين ، وفى علاقة كل منهم بعمله ، فمنهم من يهتم به ، ويحاول إتقانه وإنجازه ، ومنهم المهمل الذى لا يهتم بما يسند إليه من عمل ، ولا يعيره إهتماماً فيؤديه كيفما إتفق ، ومن هنا كان لابد من مبدأ الثواب والعقاب لأنه هو الذى يكافئ المجد ، ويجازى المهمل ، ولذلك فإن كل مدير ناجح يجب أن تكون له يدان : يد فيها نعومة الحرير ، ويد فيها قسوة الحديد ، ويعرف لمن يمد اليد الناعمة ، ولمن يمد اليد القاسية .. يعرف من الذي يخجله اللين وتؤثر فيه المعاملة الطيبة فيعامله باللين والرحمة ، ومن المتبلد الذى لا تؤثرفيه كلمة طيبة ولا لفتة كريمة فيعامله بالقسوة والشدة .. يعرف من الذى يصلحه العفو فيغفر له أخطاءه ، ومن الذى يفسده العفو فيشدد عقابه . وذلك حتى يعطى كل مرءوس ما يستحقه من ثواب أو عقاب ، ويعامل كل واحد المعاملة التى تناسبه من لين وعفوأو قسوة وشدة جزاء ، وذلك لأن كل إنسان تتنازعه عوامل

الخير التى تصلح وعوامل الشرالتى تفسد ، فلا بد من وجود دافع إلى الخير ومانع من الشر حتى تستقيم الحياة .

إن كل مجتمع يضم عدداً من العاملين تحت رئاسة واحدة يجب أن يشعر كل فرد فيه أن هناك فرقاً بين المجد فى عمله وبين المتراخى فيه ، بين الذى يحسن عمله فيجيد أداءه ويبتكر فيه ، ويجدده ، ويدققه ، ويحسنه ، ويؤديه بإتقان حتى ينجزه على الصورة المثالية المرموقة .. وبين الذى يسئ إلى عمله فلا يجيد أداءه ، ولا يبتكر فيه ، ولا يجدده ولا يدققه ، ولا يحسنه بل يؤديه تأدية روتينية فينجزه على أية صورة تكون .. وإنه لن يتساوى الإثنان أبداً ، فلابد أن يثاب المحسن على إحسان عمله حتى يشعر بأنه لن يتساوى الإثنان أبداً ، فلابد أن يثاب المحسن على إحسان عمله حتى يشعر بأن عمله ملاحظ ، وكانته عظيمة ، وبرعاية رئيسه له وحسن تقديره إياه ، كما لابد أن يعاقب المهمل فى عمله حتى يشعر بأن أعماله مراقبة وأن عيون رئيسة تتابعه ، وأنه غير مرضى عنه حتى يستيقظ من غفلته ، ويتراجع عن إهماله ، ويسير فى طريق الإتقان المطلوب .

فيجب أن يكون مبدأ الثواب والعقاب معمولاً به فى إدارة الأعمال لأنه هو الذى سيثير المنافسة بين العاملين وسيجعل المحسن يستمر ويزيد فى إحسان عمله ، وينبه المهمل إلى إهماله وخطأ سلوكه فى عمله فيحاول أن يلحق بالمحسنين الذين يقدرهم رئيسهم ، ويحتلون مكانة عظيمة عنده نتيجة أعمالهم.

وليس من الرحمة فى شئ أن نغض النظر عن المهمل ولا نعاقبه على إهماله ، لأنه سوف يستمر فى إهماله ، ولا يلقى بالاً إلى ما يكلف

به من أعمال ، وربما أخطأ تفكيره فظن أن هذه الرحمة ضعف من الرئيس ، وخوف منه حتى لا يدخل فى صراع معه ، وربما كان هذا سببا فى إنتشار سلوكه بين العاملين الآخرين فيتكاسل المجد فى عمله ، ويفتر حماسه للعمل ، ويقل نشاطه ، فلا يبتكر فى عمله ، ولا يدققه ، ولا يحسنه ، ولا يتقنه ، ولا يفكر فى الإرتفاع بمستواه.

لذلك يجب أن يعرف كل فرد أنه سوف يحاسب على عمله ، إن أحسن نال جزاء إحسانه ، وإن أهمل عوقب على إهماله ، وبذلك يحاسب كل فرد نفسه ، وينظر إلى موقفه أمام رئيسه إن أحسن أو إن أساء ، ويختار ما يكون فى صالحه ومنفعته ، وبذلك يتفانى الجميع فى إجادة أعمالهم ، إبتكاراً وتأدية ، وإتقاناً ، وإنجازاً ، ويبتعدون عن أسباب عقابهم بأداء أعمالهم على الوجه الذى يرضون به رئيسهم ، ويكسبون محبته وتقديره وحسن مكافأته لهم.

ولاشك أن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على المرءوسين من أهم مبادئ تطبيق العدالة عليهم ، التى تكافئ كل إنسان بعمله ، إن خيراً فخير ، وإن شراً فشر ، ولا يتساوى المجد والمهمل أبداً حتى لا ينتشر الشعور بالظلم ، وحتى لا تشيع الفوضى ويسوء الإنتاج كما أن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب من أهم عوامل حث المرءوسين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل ،وإنجاز المطلوب منهم على الصورة المثلى بقدر مايستطيعون .حتى لا يقع فرد منهم تحت طائلة العقاب ويحرم من المكافآت التى يتمتع بها المحسنون .

والله سبحانه وتعالى حين يقول " نبئ عبادى إنى أنا الغفور الرحيم ، وأن عذابى هو العذاب الأليم (الحجر :٤٩-٥٠) فكأنما

يقول للناس : بيدى المغفرة والرحمة ، وبيدى العذاب الشديد ، ولن يتساوى الناس فى الجزاء ، فكل نفس بما كسبت رهينة ، وأن سعى كل إنسان سوف يرى ، فمن أحسن فلنفسه ، ومن أساء فعليها ، وماربك بظلام للعبيد .

وبتطبيق مبدأ الثواب والعقاب تتحقق العدالة بين الجميع ، فيسود الإرتياح النفسى ، ويطمئن كل فرد إلى أنه سوف ينال حقه إن أحسن ، وسوف ينال جزاءه إن أساء ، وبذلك ينضبط العمل، ويرقى أداءه ، ويسير على الطريق المرسوم له ، وإلى الإتجاه المطلوب منه ، ويتحقق الإنتاج المنشود .

والرئيس الذى يطبق هذا المبدأ يجب أن يكون فاهماً عمله ، عارفاً المطلوب من العمل الذى يرأسه ، مدركاً للعمل المطلوب من كل نوع من فروع إدارته ، وعارفاً الفرق بين كل عمل وعمل ، وصلة الأعمال بعضها ببعض ، والعمل المطلوب من كل فرد تحت رئاسته ، ومقدراً ظروف كل مرءوس عنده ، وظروف البيئة التى يعملون فيها ، وبذلك يكون حكيماً فى رأيه ، منصفاً فى حكمه ، عادلاً فى قراره ، كما يكون ثوابه وعقابه قائمين على أساس من معرفة الأسباب الواضحة القوية ، والتقدير السليم المتزن المدعم بالأدلة القاطعة ، والفهم الصحيح للموقف الذى سيبنى حكمه عليه .. وبذلك يكون ثوابه مشكوراً ، وعقابه مقبولاً وقراره موضع تقدير مرءوسيه وتعظيمهم له ، .. وبذلك يريح نفوسهم ، ويطمئن قلوبهم ، ويقضى على عوامل البلبلة والإضطراب ، والأقاويل والشائعات ، وتسير إدارته فى الطريق المستقيم النائى عن الإتهامات الباطلة ، والشكوك المقلقة ، والدعاوى الكاذبة ، القلاقل المزعجة ، وتتهيأ لها كل

عوامل النجاح التى تجعلها تنمو وتزدهر ، وتحقق الرسالة التى وجدت من أجلها ، وتنال ثقة العاملين فيها ، وأصحاب الحاجات الذين يتعاملون معها ، وهذا من أفضل ماتتمتع به الإدارة الناجحة ، والرئاسة الرشيدة الموفقة .

هذه هى أسس الإدارة فى الإسلام كما إستخرجتها من القرآن الكريم غير بعيدة عن أفكار الغربيين ونظرياتهم ، ومذاهبهم ، وفلسفتهم ، توضح في جلاء أن فن الإدارة ليس من إبتكار الغربيين وحدهم ، ولكن الإسلام سبق إليه منذ أكثر من أربعة عشر قرناً ، وأشار إلى أسسه حتى يسير العمل فى الإدارات على منهج إسلامى رشيد يقوم على ثلاثة محاور : أولها : ما يتعلق بعقيدة الرئيس فى العمل ، وثانيها : ما يتعلق بأداء العمل ، وثالثها : ما يتعلق بمعاملة المرءوسين .. هذه المحاور فى جوهرها تتعلق بالمعاملة الطيبة والعلاقات الإنسانية الرفيعة، ومسئولية كل رئيس عن عمله وكل ما يتعلق به ، وإعطاء كل ذى حق حقه ، ومجازاة كل إنسان حسب عمله ، بدون مجاملة على حساب العمل أو على حساب الآخرين .. أسس مستقاة من كتاب الله الذى خلق الإنسان ويعلم ما توسوس به نفسه ، وهو أقرب إليه من حبل الوريد ، مما يدفعنا إلى التمسك بها ، وتنفيذها فى كل إداراتنا ، وعدم إتباع غيرها ، وصدق الله إذ يقول " وإن هذا سراطى مستقيماً فإتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون (الأنعام ١٥٣)

والحمد لله رب العالمين .

المحتوى

توزيع المركز العربى للنشر والتوزيع

دار الندوة

اسكندرية ٤ شارع سعد زغلول ☎ ٨١٠٨٢٨

القاهـرة ٤٣ ب شارع رمسيس ☎ ٧٤٣٦١١

١٢٥ قرش